التخطيط الاستراتيجي

وإدارة الذات

الدكتور

عصام عبد اللطيف

أستاذ اقتصاد إسلامي واستشاري تدريب وتنمية بشرية

عضو جمعية إدارة الأعمال العربية

نيو لينك للنشر والتدريب

حقوق النشر

التخطيط الاستراتيجي وإدارة الذات

الدكتور/ عصام عبد اللطيف

رقم الإيداع: 17878 / 2014

الترقيم الدولي: I.S.B.N:

978-977-85116-4-2

الطبعة الأولى 2015

يُطلب من:

نيو لينك للنشر والتدريب

31 ب امتداد شارع مصطفى النحاس ــ الدور الأول ــ أمام مشتل زهور الرحاب ــ مدينة نصر ــ القاهرة.

Newlink_eg@hotmail.com

info@newlink2013.com

تليفاكس: 24700167 02 (+2)

موبايل: 01111184877

المحتويات

مُقَدِّمَة

يتسم هذا العصر بكثرة تعقيداته وكثرة العوامل المؤثرة على مختلف نشاطاته وهذا يحتم علينا الأخذ بعين الاعتبار التخطيط الاستراتيجي كمخرج من هذه التعقيدات، وطريقة علمية تحقق لنا الكثير من الفوائد وتجنبنا الكثير من المشكلات، بحيث إن التخطيط للعملية التربوية يقوم بناء على منطلقات تحددها البيئة المحيطة بشتى مجالاتها وتبنى عليها أهداف الخطة وطريقة التعامل معها ومدى التعامل. ومن المعلوم أن التخطيط نفسه يحتاج إلى تخطيط كي يظهر بالشكل المناسب، ويخدم مصلحة المخطط في تحقيق أهدافه.

هذا الواقع الجديد والتحديات المهمة التي يواجهها التعليم ومؤسساته تفرض عليه الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي المرن والمستمر والذي يعتبر التفكير الاستراتيجي أساس له.

❖❖❖

الفصل الأول

التخطيط الاستراتيجى



التخطيط الاستراتيجى: -

أكبر من مجرد توقع المستقبل بل يتعدى ذلك إلى الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها وذلك بوضع أهداف وغايات واضحة ويجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقق وتمد المؤسسة بمجموعة أساسية من الأولويات ويتميز التخطيط الاستراتيجى بالديناميكية والتغير المستمر والتفاعل مع البيئه الخارجية.

وفيما يلى عرض لتعريف التخطيط الاستراتيجى بوجه عام وبوجه خاص فى مجال التربية ومبررات الأخذ به ومزاياه ومتطلبات نجاحه وأهدافه وأهميته **وخصائصه وفوائده وأخيرا الإدارة الاستراتيجية.**

أولا : - تعريف التخطيط الاستراتيجى :

يعرف على أنه منهج نظامى يستشرق آفاق المستقبليات التربوية والتعليمية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ القرارات بعقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة **هذا التنفيذ ويؤكد هذا التعريف على أن التخطيط الاستراتيجى عبارة عن: -**

- منهج ديناميكى وأسلوب علمى يجرى وفقا لمنطلق وتفكير منظم تحكمه القوانين العلمية.
- التخطيط الاستراتيجى منهج يمتد بصره إلى المستقبل فى صوره المتعدده حيث يحدد فترة زمنية مقبلة يتم فيها تحقيق الأهداف
- يهتم التخطيط الاستراتيجى برصد الإمكانات التربوية والتعليمية المتاحة والممكن استخدامها فى تنقيذ الخطط التى يرسمها ويجمع ويحلل ويفسر كل البيانات والمعلومات حتى يمكن وضع بدائل أو خيارات واضحة

- التخطيط الاستراتيجى منهج ديمقراطى يتمثل فى دعوته لكل الأعضاء المؤسسة للمشاركة فى عملية التخطيط بكافة مراحله.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية "بأنه ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوى وعوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيرا في قوتها من القوى والعوامل المؤسسية وبين عناصر البيئة خارج المؤسسة بما يسهم في إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص والإمكانات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المؤسسة".

ولقد تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي، فمنهم من يعرفه على أنه :

ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوى و عوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيرا في قوتها من القوى و العوامل المؤسسة و بين عناصر البيئة خارج المؤسسة و بما يسهم في إمكانية اكتشاف و استطلاع الفرص و الإمكانيات الجديدة المختلفة و المتاحة لمستقبل المؤسسة.

ومنهم من يعتبر التخطيط الاستراتيجي :

1 -كعملية إدارية تهدف إلى التغيير و تحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية و الفاعلية، والبعض يعتبره فلسفة تحدد طريقة و منهاج لحل المشكلات الإدارية.

2 -هنـاك مـن نظـر إلى التخطـيط الاسـتراتيجي علـى أنـه: عمليـة تخطيط منطقية تمتاز بتأثيرها السيكولوجية الفعالـة في التأثير على الأفراد داخل تنظيم معين من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية العقلانية التي تستهدف الارتقاء بالمنظمات.

3 - منهج فكـري للارتقـاء بعمـل المؤسسـات التعليميـة، قدرتـه على دفـع تلـك المؤسسـات، ومعـاودة التركيـز في وسـائل لتحقيـق أهـدافها ومواجهـة المشـكلات التي تواجهها، مـن خـلال تجـزيء أهداف المؤسسة، ووضع خطوات التنفيذ و التقييم للنتائج،

4 -وهوعملية عقلنه في التوجيهات يأخذ كل شيء في البيئة الداخلية و **الخارجية. وللتخطيط الاستراتيجي عدد من الخصائص**

حيث يختص بأنه نظام مفتوح على التفاعل و التغيير، فهو يركـز علـى الإبـداع و الابتكـار، وهو شـامل و يسـتجيب للمـتغيرات ويركـز على النتائج، ومن أهم مصطلحا ته الكفاءة و الفعالية

وتنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة، وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة؛ لما لها من آثار إيجابية على النتائج التربوية المرجوة **فالتخطيط الاستراتيجي:**

هو شكل من أشكال التخطيط تتصور بها المنظمة مستقبلها وتتخذ في سبيل ذلك بعض الإجراءات و العمليات الضرورية لبلوغ ذلك في المستقبل، وتتضمن الرؤية المستقبلية الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها و تغييرها بما هي عليه في الوقت الراهن.

ثانيا : مبررات الأخذ بالتخطيط الاستراتيجى :

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة وليس ترفا نظرا لأنه يؤدى إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي، وتجدر الإشارة إلى وجود عدد من المبررات التي يمكن أن توجه **رجال التربية ومخططيها للأخذ بالتخطيط الاستراتيجي ومن أبرزها ما يلي: -**

1 - التغير الحاصل في سوق العمل وما يتطلبه من ضرورة الرد على تلك التغيرات للعمل على مواجهتها والإجابة على التساؤل من يستطيع التكيف مع البيئات المتغيرة.

2 - إدراك المنظمات التربوية بضرورة مجاراة التغيرات السريعة فى عالم اليوم بهدف تزويد الطلاب فى المدارس بالأدوات والوسائل الضرورية بتحقيق النجاح حيث تكون لديهم خطط معينة لكيفية التعامل مع ثروة المعلومات العالمية من حولهم.

3 - ظهور نماذج وبرامج متعددة للتخطيط نتيجة للتغيرات الحاصله فى مجالات الحياة المختلفة مثل الإدارة بالأهداف وتقييم المناهج الدراسية و الكفاءة والإنتاجية ومن أجل الوصول إلى عملية تخطيط فعالة فإن ذلك يتطلب القيام بدور رئيسي فى المدرسة من قبل المديرين الذين يستطيعون تحديد أى برامج التحسين والتطوير يمكن للمدرسة اختيارها.

4 - تعدد الحاجات وتنوع المتطلبات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتربوية أجبرت المخططين إلى الاعتراف بأن المدرسة مرتبطة بمؤسسات المجتمع الأخرى متأثرة بالشروط والعوامل الاجتماعية والحضارية العامة وبما أن المدارس وجدت لخدمة المجتمع فإن أعضاء المجتمع يجب أن يكون لهم دور فى القرارات المتعلقة بالمدرسة مثل هذه المساهمة تساعد على إيجاد الترابط بين المدرسة والمجتمع وبالتالي يكون لها تأثير كبير فى رؤية مهام المدرسة مما يوسع من فرص النجاح المطلوبة من المدارس.

5 - التحديات الرئيسية التي تواجه مديري المدارس عامة أدت ضرورة هيكلة المدارس وتطوير المناهج الدراسية والهياكل التنظيمية بها لتكون متجاوبة بشكل أكبر مع حاجات الطلاب والمجتمع المحلى والمجتمعات العالمية سريعة التغير.

6 - نتيجة للضغوط المتزايدة المؤثرة على العمل المدرسي جاء التأكيد المتزايد على ضرورة العمل بالتخطيط الاستراتيجي.

ثالثا: مميزات التخطيط الاستراتيجي:

بلا استثناء لا توجد مؤسسة تربوية واحدة في العالم إلا وتطبق نوعا من التخطيط الاستراتيجي حتى المؤسسات الصغيرة ومنها ما تسعى أيضا إلى اتباع ذلك وهذا **يرجع إلى مجموعة من الأسباب نناقشها فيما يلي:**

1 - ضروري لاستطلاع الإدارة العليا بمسئولياتها:

بالنسبة للمديرين الذين لا يشعرون أنهم يمارسون الحدس في اتخاذ القرارات يعتبر تبنى منهجا للتخطيط الاستراتيجى جزءا هاما من أنشطتهم وبعد ذلك أمرا واضحا بالنسبة للمؤسسات التربوية كبيرة الحجم والتي تقوم بتخريج نوعيات متعددة من القوى العاملة خاصة إذا ما اتضح أن مسئوليات مدير إدارة الجامعة مثلا في المقام الأول يأتي التخطيط ثم الاستراتيجية مقارنة بالتطوير وتخصيص الاستثمارات والقرارات المتعلقة بالسياسة ورفع الروح المعنوية.

2 - فهم المدير للبيئة المعقدة:

والتي يتم من خلالها طرح الأسئلة والحصول على إجابات للمؤسسة التربوية فلاشك أن منهج التخطيط الاستراتيجى يطرح أسئلة

هامه على المديرين وفقا لنظام أولويات معينة تمثل الإجابة عليها أهمية خاصة بالنسبة(للجامعة أو الكلية أو المدرسة) ومن هذه الأسئلة:

ما أنواع الخريجين من الكليات المختلفة؟ .. هذا بالنسبة للمؤسسة الكبيرة (الجامعة) - فلسفة الجامعة وما أغراضها؟.. وما أهداف الجامعة فى الأجل الطويل والقصير؟.. وما تخصصات الأقسام والمقررات والمناهج والوسائل التى سوف تتقادم؟ .. متى سوف يتم إحلال المناهج ومقررات ووسائل أخرى محل المتقادم منها؟ .. ما شكل التدفقات المالية والنقدية للتمويل في السنوات التالية؟ .. أين يوجد أسواق العمل لخريجيها؟ .. ما النسبة المتوقع استيعابها فى السوق؟ .. وكيف يتم هذا؟ .. من هم كبار المنافسين فى الداخل والخارج وما الذى يمكن توقعه ضد الجامعة وأهدافها؟ .. ما التغيرات التى سوف تطرأ على البيئة وكيف ستؤثر عليها؟ .. ما الفرص والتهديدات التى يجب الاستفادة بها أو تفاديها؟

وتعد الإجابة على مثل هذه الاسئلة فى مؤسسة كبيرة (كالجامعة) صعبة للغاية، غير أنه لابد من الإجابة على هذه الاسئلة حتى يمكن اتخاذ قرارات سليمة، ويعد تغير البيئة بمثابة عامل رئيسي يؤثر على تقديم منهج التخطيط الاستراتيجى فى الكثير من الشركات وكلنا نعى جيدا أن البيئة تتغير بالنسبة للمؤسسات التعليمية بشكل ملموس كما تتيح الكثير من الفرص وعلى ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يتيح للمدير فهم البيئة المعقدة.

3 - تقديم مجموعه من أدوات اتخاذ القرارات:

يطرح منهج التخطيط الاستراتيجى على المؤسسة التربوية مجموعه من أدوات **اتخاذ القرارات فعلى سبيل المثال لا الحصر:** -

أ)محاكاة المستقبل:

لعل من أهم فوائد التخطيط الاستراتيجي هو أنه يحاكى المستقبل(على الورق) ويمكن تكرار ذلك عدة مرات ولا يمكن اتخاذ أية قرارات هامة دون دراسة العوامل المستقبلية كما أن التخطيط الاستراتيجى يشجع المدير على رؤية وقبول أو استبعاد مختلف البدائل ولما كانت المحاكاة تسمح للمدير بإجراء تجارب دون إنفاق أية موارد وبالتالي ذلك يشجع المدير على تجربة مختلف البدائل (على الورق)، ويسهل ذلك استخدام الحاسبات فى مثل هذه التجارب والمحاكاة المستمرة بدورها يجعل التخطيط أكثر كفائة.

ب)تطبيق منهج أسلوب النظم:

ينظر التخطيط الاستراتيجى الى المؤسسة كنظام يتكون من عدة أنظمة فرعية ويسمح للإدارة العليا أن تنظر للمؤسسة ككل والعلاقات فيما بين أجزائها بدلا من التعامل مع كل جزء على حدة وبالتالي يوفر التخطيط الاستراتيجى الأساس اللازم للتنسيق بين مختلف أجزاء المؤسسة وبالتالي يجنب الوصول إلى حلول للجزيئات على حساب الصورة الكلية وبذلك يمكن للإدارة التركيز على القضايا الرئيسية الضرورية لاستمرار المشروع.

ج) المشاركة فى تحديد الأهداف:

عملية التخطيط الاستراتيجى لن تتقدم إلى الأمام إذا لم تكن الأهداف محددة لبعض المجالات مثل : أعداد الطلاب ونوعية الخريجين، أعداد أعضاء هيئة التدريس والمعاونين، حجم التمويل، حصة المعامل والأنشطة من ميزانية التمويل..إلخ وليس من شك فى أن الأفراد فى المنظمات التربوية سوف يحاولون تحقيق الأهداف واضحة لمنظماتهم، إلا أنهم سوف يبذلون أقصى جهد لتحقيقها إذا ما شاركوا فى تحديدها ولاشك أن الأهداف طويلة المدى تصبح قابلة للتحقيق اذا ما أعدت الخطط اللازمة لتنفيذها

د)اكتشاف وتوضيح كل الفرص والتهديدات المستقبلية :

يترتب على الموقف تحديد الفرص والتهديدات المستقبلية والحقيقة إن حدس المديرين بجانب جمع وتحليل وتقييم البيانات يؤدى إلى تدعيم موقف الإدارة.

هـ)إطار لاتخاذ القرارات الرئيسية:

يؤدى نظام التخطيط الاستراتيجى إلى إيجاد مرشدات تمكن المديرين من اتخاذ القرارات بما يتماشى مع أهداف واستراتيجيات المستويات الإدارية العليا وعندما تحدد المؤسسة الأهداف والاستراتيجيات والسياسات فإن المديرين فى المستويات الدنيا يستطيعون اتخاذ القرارات الكبرى والصغرى بما يتفق مع رغبات الإدارة العليا.

و) توفير الأسس اللازمة للوظائف الإدارية الأخرى:

لاشك أن التخطيط يسبق الوظائف الإدارية الأخرى كما يرتبط بها وعلى سبيل المثال فإن التخطيط يعد ضروريا للرقابة الفعالة وما لم يكن هدف التنظيم واضحا فإنه يصعب استخدام الموارد بفعالية ويرتبط التخطيط بوظيفة التنسيق والتوجيه ويمكن أداء هذه الوظائف على نحو طيب عندما يتم إعداد التخطيط الاستراتيجي بعناية.

ز) قياس الأداء :

عندما توجد خطة شاملة فإنها توفر الأساس اللازم لتقييم الأداء ويوجد لدى الإدارة معايير كمية ووصفية خاصة بالتخطيط الاستراتيجي. ولا يجب قياس الأداء بالاعتماد على المؤشرات المالية فقط رغم أهميتها، ولكن يؤخذ فى الاعتبار المؤشرات غير الكمية أيضا ، فالإبداع والابتكار والحفز والمعرفة كلها أشياء يجب أن تكون محلا للتقييم ويجب في أى برنامج للتخطيط أن يجعل من الممكن للمديرين على مستوى تقييم هذه الصفات في المستويات التالية لهم .

ح) توضيح الأمور الاستراتيجية:

إن نظام التخطيط الفعال هو ذلك النظام الذي يوضح للمستويات الإدارية العليا الأمور الاستراتيجية التى يجب الاهتمام بها وبذلك

تركز الإدارة موضوعاتها الرئيسية بما يؤدى إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات.(محمد متولى غنيمة ، 2009)

ومن أبرز مزايا التخطيط الاستراتيجي النقاط التالية : -

1. التخطيط الاستراتيجي يساعد المشروع على التكيف مع التغيير.
2. التخطيط يشجع على الابتكار و الإبداع.
3. التخطيط يشجع على استخدام المنطق العلمي في التفكير والتصرف.
4. التخطيط يرفع حماس و دافعية العاملين.
5. التخطيط هو المفتاح إلى التطور و النجاح.
6. التخطيط يقدم أساس تنظيم العمل.
7. التخطيط يساعد على تفويض السلطة.
8. التخطيط أساس المعلومات و الاتصال.
9. التخطيط هو أساس الرقابة.

رابعا :متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي :

- اقتناع المسئولين بالمؤسسة بأهمية التخطيط والجدية فى التعامل مع الموضوع .
- توفير متطلبات الخطة من موارد مالية وبشرية وتنظيمية وتقنية
- وجود قيادات وكوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية الأساسية بوضع برنامج زمني مناسب وتسمية المعنيين بالتنفيذ ومساءلتهم.

- توافق الهيكل التنظيمي مع الخطط الاستراتيجية
- الواقعية فى التقديرات والخطط حتى لا تصبح الأهداف مجرد أحلام وأمانى.
- المرونة والسهولة فى الاتصالات والمتابعة.
- المرونة والتصحيح.

خامسا :أهداف وأهمية التخطيط الاستراتيجى:

- أداة لتحديد المسار ومواجهة المتغيرات البيئية بكافة أشكالها .
- يساعد في تحديد القدرات الحالية والمستقبلية .
- يضمن النجاح في تحقيق الأهداف في إطار اعتبارات بيئية متغيرة .
- يوفر الإطار العام لنشاط وأعمال المنظمة .
- يوفر الإطار العام لنشاط وأعمال المنظمة .
- يمكن من تحسين أو تطويرا لأداء التنظيمي والأداء الكلي للمنظمة .
- يضمن النمو والتطور في الأجل .
- يساعد على تقليل المخاطرة .
- يحدد ويوجه المسارات الاستراتيجية للمنظمة .
- يحدد ويوجه قرارات الاستثمار ومن ثم التوسع والنمو والربحية.
- يساعد في تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة .

- يساعد على التعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الأزمات بدلا من أسلوب رد الفعل
- يمكن العميل الداخلي(العاملين) من إدراك توجهات المنظمة المستقبلية.
- يساعد على مراقبة التنفيذ وتقييم النتائج بأسلوب فعال

ومن أهداف وأهمية عملية التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

- مواجهة المعوقات في بيئة عمل المنظمة
- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها.
- تطوير إمكانيات المنظمة
- للتعرف وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة وتحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.

- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المنظمة.
- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة.
- توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل وتحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة
- التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها.
- تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.

- تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.
- تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.
- وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.
- إذا كان الهدف هو النهاية المطلوب الوصول إليها فإن الاستراتيجية هي الطريق الموصل إلى هذه النهاية.

ويوضح محمد غنيمة،2009 أغراض التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

1 - تغيير اتجاه المؤسسة التربوية (من مدارس حكومية إلى خاصة أو لغات، أو من تعليم عام إلى فني).

2 - زيادة معدل النمو وتحسين معدل العائد لمستوى الخريج على المدى الطويل.

3 - التخلص من المقررات أو المناهج أو الأقسام سيئة الأداء.

4 - توجيه اهتمام الإدارة العليا للموضوعات الاستراتيجية.

5 - تركيز الموارد البشرية والمالية والمادية على الأشياء الهامة بالمؤسسة، مع توجيه الإدارات والبحوث لتطوير الخريجين الجدد.

6 - توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.

7 - تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

8 - تحقيق تنسيق أفضل بين أنشطة المؤسسة.

9 - تحسين الاتصالات.

10 - إحكام الرقابة على العمليات.

11 - تنمية الإحساس بالأمان لدى المديرين، نظرا لفهمهم للبيئة المتغيرة، واستعدادهم للتكيف معها.

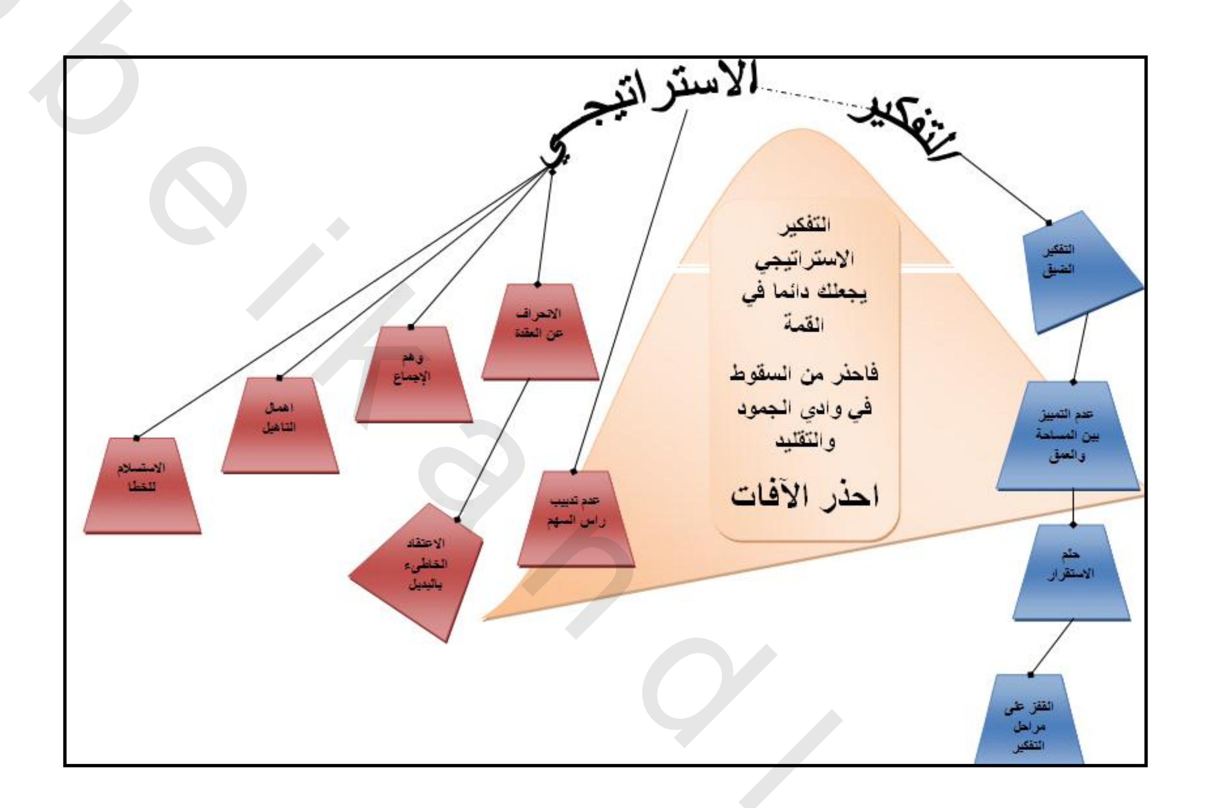
12 - تدريب المديرين.

13 - تحديد أهداف أكثر واقعية.

سادسا: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- تكون عملية التخطيط إستراتيجية لأنها تتضمن اختيار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة ديناميكية، وربما في بعض الأحيان عدائية.
- التخطيط الاستراتيجي هو عملية منتظمة حيث تدعو لاتباع عملية تم هيكلتها كما أنها تعتمد على البيانات.
- التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل: فهو يتيح لك توجيه المستقبل وإدارته. وبذلك فلا يلزمك أن تظل قابعا في مكانك إذا تم اتخاذ قرار ما بطريقة خاطئة أو إذا ما لم يتم اتخاذ قرار صائب. فربما تتغير الظروف الخارجية من حولك بالكلية.

- التخطيط الاستراتيجي وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين:



فالعقلية الإدارية هي عقلية معنية بتحقيق الأهداف، وبذلك فهي لا تحصر نفسها في التفاصيل. كما أنها تقبل الالتزام بالتخطيط للمستقبل ولا تكتفي بالانشغال بالوضع الذي تقف فيه حاليا وحسب. ويعتبر تحويل الإطار الزمني للفرد من الوقت الراهن إلى المستقبل، ثم العودة إلى الوقت الراهن ثانية،... وهكذا، يعتبر ذلك بمثابة مهارة استراتيجية يمكن تعلمها والتأكيد عليها بالممارسة. فالعقل الاستراتيجي يتواكب مع التغيير، فهو ينتقل سريعا من المشكلة إلى وصف العلاج الناجع لها. فهو يسعى للقيام بالتغيير.

- التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة:

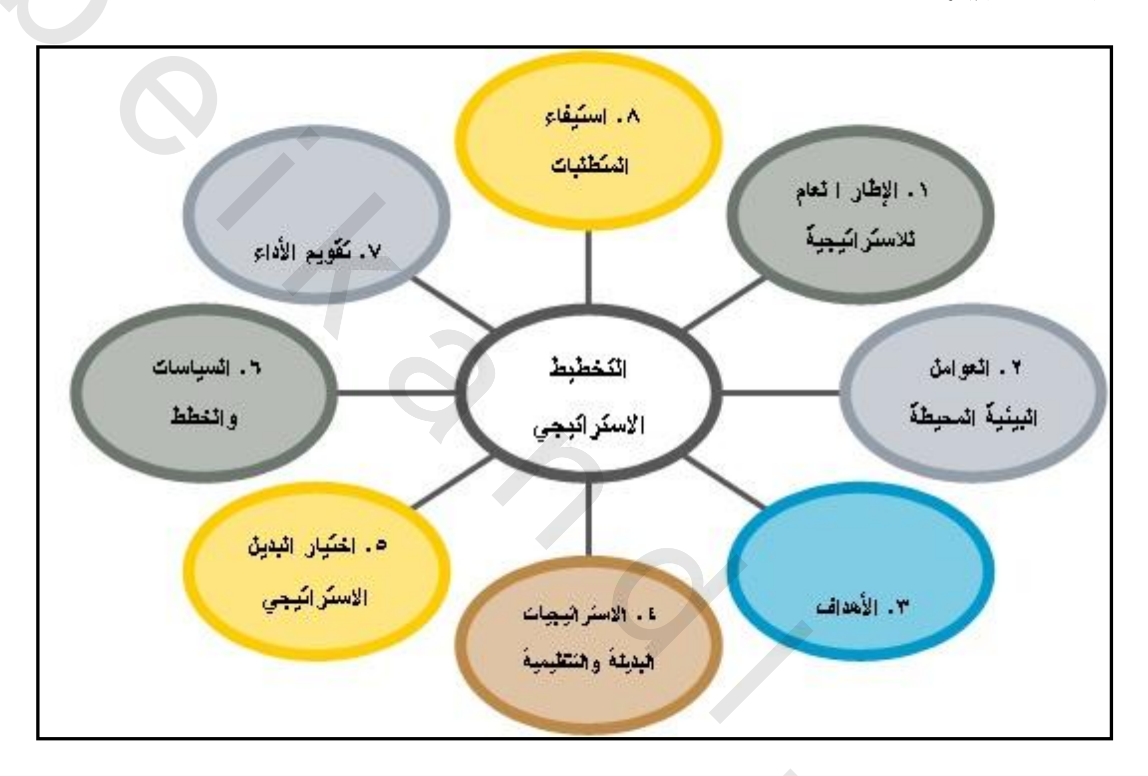
فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الاستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية. بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات، ويتم تطوير هذه الخبرات من خلالها. ولعل أحد الأسباب الرئيسية التي تفسر استمرارية عملية التخطيط الاستراتيجي هي استجابته للظروف الخارجية التي لا تتوقف أبدا، ومن ثم فيجب أن تظل الخطط والأدوات التي يتم تنفيذ تلك الخطط بها في حالة تعديل وتنقيح مستمر.

- تشكل الإدارة الاستراتيجية إطارا لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة:

ويتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية، مثل تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج، ووضع الهياكل، وتطوير الموارد البشرية، وتقييمها. كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى – أي أنه يتضمن اختيار أولويات محددة.

- الإدارة الاستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود: فهي تتطلب بذلك مجهود فكري وكثير من الانضباط والالتزام. كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات الزمنية للأداء بدلا من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات

التي تدفعنا إلى اتخاذ رد فعل مواجه بطريقة عقيمة. وفي العديد من الأحيان، يكون الانتظار – بسبب عدم التأكد مما يجب علينا عمله سببا في تأخرنا للغاية عن اتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لنتائج سلبية كبيرة.



ويوضح كل من محمد صبري حافظ والسيد البحيرى(2006)

خصائص التخطيط الاستراتيجى الفعال فيما يلي : -

1 - اقتصادية التخطيط وتوفيره للجهد
2 - وضوح السياسات والأهداف والإجراءات
3 - أن يوجد بالخطة تدرج فى السير بالوسائل والإجراءات
4 - مرونة التخطيط الاستراتيجى
5 -واقعية الخطة فى وسائلها وإجراءاتها

6 - شمول التخطيط فى مختلف مستويات المؤسسة
7 -أن يسهم التخطيط فى تحقيق الهدف بصورة فعاله
8 - صدق ودقة المعلومات
9 -شعور كل فرد بالانتماء للخطة والعمل على تحقيقها
10 - محاسبة المؤسسة على الأداء والإنجاز
11 - يمثل جميع الأفراد ويستند على منظومة
12 - توضيح مسار المؤسسة فى الأعمال والإجراءات



سابعا :فوائد التخطيط الاستراتيجي الفعال:

- يرسم الطريق الذي بموجبه يمكن التنبؤ بالمشاكل والفرص المستقبلية.

- يزود العاملين بأهداف واتجاهات واضحة من أجل مستقبل الإدارة.
- ينتج عن استخدامه أداء أفضل، وأكثر فعالية إذا ما قورن بأداء إدارات التربية والتعليم التي لا تستخدم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية.
- يزيد من رضا العاملين وحفزهم.
- يزود صانعي القرارات بمعلومات فورية.
- ينتج عنه استخدامات قرارات أفضل وأسرع.
- ينتج عنه توفير في التكاليف. وأخيراً يمكن النظر إليه باعتباره أحد أدوات التكنولوجيا الإدارية والتي قد أساء البعض فهمها فثمة فارقاً بينها وبين استخدام الآلة، وبخاصة الحاسبات الإلكترونية في العمل الإداري.

ويوضح كل من محمد صبري حافظ والسيد البحيرى(2006) فوائد التخطيط الاستراتيجى للمؤسسات وهى: -

1 - رؤية مستقبلية
2 - زيادة الانتماء لرسالة المؤسسة
3 - زيادة الدعم الداخلي والخارجي
4 - التحكم فى الأمور الغير مؤكدة وإداراتها
5 - تحسين المظهر العام للمؤسسة

6 - الحصول على الموقع الفعال بين المؤسسات

7 - تضامن القوى العاملة وتركيزها

8 - تطوير المؤسسة كعملية مستمرة

9 - يساعد على تحديد الأولويات

وفيما يلي شرح لتلك النقاط كالتالى: -

1 - رؤية مستقبلية

داخل البنية المدرسية أو خارجها لابد من الاشتراك فى وضع رؤية مستقبلية وتصور تشاركي لمخرجات التعليم والإجابة عن السؤال الاستراتيجى إلى أين نحن ذاهبون وتحديد الصورة النهائية والمستقبلية أى يصبح لكل فرد فى المجتمع سهم شارك فيه وتتكون الروح التشاركية من خلال وضع الخطة الاستراتيجية للمشروع المراد تنفيذه.

2 - زيادة الانتماء لرسالة المؤسسة:

أى فرد يشارك ويساهم فى نجاح المؤسسة لابد أن يدافع عنها ويؤمن برسالتها لأنه شارك فى صيانتها وسيساهم فى بلوغ الغايات الرئيسية للمؤسسة.

3 - زيادة الدعم الداخلي والخارجي

أى مؤسسه تحصل على دعم من داخلها (الأفراد المساهمة) ومن خارجها البيئة الخارجية لأنهم جميعا شاركوا فى القيادة ووضع القرار أى يسهم ويؤكد على البناء المؤسسي.

4 - التحكم فى الأمور الغير مؤكدة وإداراتها :

أى تحليل للعناصر الداخلية والخارجية ومعرفة نقاط القوة والضعف والتهديدات لأى مشروع، الأمر الذي يساعد على التحكم فى الأمور الغير مؤكدة وإداراتها بفاعلية.

5 - تحسين المظهر العام للمؤسسة وقياس ذلك:

نتيجة الحصول على المخرجات الجيدة الناتجة من التطبيق للتخطيط الاستراتيجى لأن الحكم على الإنجاز للمؤسسة تجعل المجتمع يحس بتقدم ملموس وقابل للقياس.

6 - الحصول على الموقع الفعال بين المؤسسات:

أى مدرسة يطبق بها التخطيط الاستراتيجى لابد أن تحصل على موقع فعال بين المؤسسات المختلفة أو المتماثلة نتيجة التعاون بجهود أفرادها فى تطبيق التخطيط الاستراتيجى.

7 - تضامن القوى العاملة وتركيزها :

تحقيق النجاح يأتى من اتفاق الجميع على الخطوات وبالتالي تقليل الاختلافات الفردية بين العاملين ويكون النجاح هو الحافز القوى لتضامن القوى العاملة وتطبيق تركيزها فى التخطيط الاستراتيجى ومن أبجديات التخطيط الاستراتيجي العمل الجماعي لجميع العاملين فالكل له دور ومسئول لأن الاستراتيجية مسئولية جماعية.

8 - تطوير المؤسسة كعملية مستمرة :

يسهم فى جعل عملية التطوير عملية مستمرة وليست مؤقتة أو آنية وأن تكون مبادرة وليست رد فعل لخسارة معينة أى يجب أن تكون عملية التطوير تفكير متواصل تسعى من خلاله المؤسسة إلى الجودة والتحسين المستمر .

9 - يساعد على تحديد الأولويات :

وفق احتياجات الأداء والمؤسسة والمجتمع وسوق العمل بطريقة علمية منهجيهة متوازنة لتحقيق أفضل النتائج. ويوضح محمد غنيمة(2009) عدة فوائد سلوكية للتخطيط الاستراتيجى وهى :

1) تكوين شبكة اتصالات

2) التدريب الإدارى

3)الشعور بالمشاركة

ونوجزها فيما يلى: -

1) تكوين شبكة اتصالات:

يعد نظام التخطيط بمثابة شبكة اتصالات مفيدة للغاية وأن عملية التخطيط عبارة عن وسيلة للاتصالات بين كافة مستويات

الإدارة بشأن الأهداف والاستراتيجيات وخطط التشغيل التفصيلية، وعندما تقترب الخطة من انتهاء التنفيذ يكون قد تم بناء فهم متبادل بين كافة المستويات الإدارية بشأن الفرص والمشكلات التى تهم المديرين بالمؤسسة التربوية ويناقشون الخيارات في عملية التخطيط بلغة مشتركة وبذلك يتم التفاهم بشأن كافة الموضوعات من جانب المشاركين فى اتخاذ القرارات وعند الانتهاء تماما من إعداد الخطط يجب أن تسجل كتابة كما يجب تسجيل كافة القرارات التى سوف تتخذ ومعرفة من الذي يتخذها وكيف تنفذ؟ مثل ذلك النوع من نظم الاتصال سوف يكون مفيدا للغاية بالنسبة للمؤسسة التربوية.

2) التدريب الإدارى :



يعد نظام التخطيط الاستراتيجى بمثابة عمليه تدريب وليس ذلك مثارا للدهشة حيث إن النظام يدفع المديرين إلى طرح أسئلة هامة والإجابة عليها يعد بمثابة تدريب إداري

3)الشعور بالمشاركة :

من شأن التخطيط الاستراتيجى رفع الروح المعنوية للمديرين وتؤدى المشاركة فى وضع الخطط إلى تحقيق درجة رضا مناسبة وعندما يعرف كل مدير ما المطلوب منه فإن إحساسه بالأمان يزيد وتخلق الثقة المتبادلة.

ثامنا: محددات التخطيط الاستراتيجي :

للتخطيط الاستراتيجى مجموعة من المحددات وهى:

1. اختلاف البيئة الفعلية عن البيئة المتوقعة
2. المقاومة الداخلية
3. ارتفاع تكلفة التخطيط
4. الأزمات الحالية:
5. صعوبة التخطيط
6. الخطط تحد من الخيارات
7. المحددات المفروضة

و يمكن تناولها بالتفاصيل فيما يلى:

1 - اختلاف البيئة الفعلية عن البيئة المتوقعة:

نظرا لأن التنبؤ ليس علما من العلوم الدقيقة، لذا فإن الخطط التى تقوم على توقعات لا تتحقق تعد خططا فاشلة، فعلى سبيل المثال : حينما تقوم الدولة فجأة بإلغاء قرار تكليف المعلمين أو يتم تعديل المقررات والمناهج العربية وفقا لقررات أجنبية أو تعديل نظام التعليم الأساسى للمرحلة الأولى من ست سنوات إلى خمس سنوات ثم العودة بمطالبة لرجوع نظام الست سنوات مرة أخرى مثل هذا التضارب أو الفجائية فى تلك القرارات يجعل التخطيط أمرا صعبا.

2 -المقاومة الداخلية :

قد يؤدى إدخال نظام التعليم للتخطيط الاستراتيجى فى المؤسسة إلى إثارة تحيرات ضد التخطيط مما يجعلها تحول دون التخطيط الفعال وعادة ما نجد في المؤسسات التربوية الكبرى أن الطرق القديمة متأصلة بحيث يصعب تغييرها.

3 -ارتفاع تكلفة التخطيط :

حيث يتطلب التخطيط بذل جهود ووقت وتكلفة تتمثل فى ما يدفع للأفراد من مقابل لاجراء دراسات وبحوث وما إلى ذلك.

4 -الأزمات الحالية:

التخطيط الاستراتيجى لا يستهدف إخراج المؤسسة من أزمة مالية طارئة فقط مثلا، فاذا كانت المؤسسة على وشك أزمة تمويلية حادة فان الوقت الذى سوف ينفق على التخطيط الاستراتيجى يمكن تخصيصه فى التعامل مع المشكلات قصيرة المدى ولكن التخطيط الاستراتيجى يستخدم كأداة لتفادى الأزمات المستقبلية.

5 -صعوبة التخطيط :

لا أحد ينكر أن التخطيط عملية صعبة ويتطلب مستوى عال من الخيال والقدرة على التحليلية أو الابتكار والقدرة على الاختيار وكما يتطلب التخطيط عمليات ذهنية تختلف عن العمليات اللازمة للتعامل

مع المشكلات اليومية لذا من الضرورى تحسين قدرات المديرون ليقوموا بالتخطيط على أكمل وجه وإذا لم يتوافر المواهب الإدارية اللازمة وفى نفس الوقت لا تقم الإدارة بطلب مستوى رفيع للخطط فإن من الصعوبة تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجى.

6 - الخطط تحد من الخيارات :

بما أن الخطط عبارة عن ارتباطات لذا فهي تحد من الخيارات كما تميل إلى تقليل المبادرات في بدائل تتجاوز الخطط ذاتها وهذا لا يمثل محددا هاما إلا أنه يجب الإشارة إليه.

7 - المحددات المفروضة :

إضافة إلى المحددات التي تنبع من طبيعة التخطيط الاستراتيجى ذاته فإن هناك محددات مفروضة يجب الإشارة إليها مثل تكريس المديرين وقتهم للمشاكل قصيرة المدى وعدم التفكير في المستقبل.

تاسعا : تنظيم عملية التخطيط الاستراتيجى :

وقبل الخوض في هذا المجال يمكننا أن نؤكد على ما أشارت إليه الدراسات العالمية بأنه لا يوجد نموذج تنظيمي بسيط للتخطيط الاستراتيجى يصلح لكافة المؤسسات التربوية، كما لا يوجد تنظيم

واحد مناسب للتخطيط، وأن العوامل المؤثرة على تنظيم التخطيط تختلف بشكل كبير بين المؤسسات إلا أن تجاوب الستينات والسبعينات أثبتت أن هناك مجموعة من الخصائص لتصميم النظم المناسبة وفقا لما يلى:

1 - العوامل الرئيسية المؤثرة في تصميم نظم التخطيط :

على الرغم من أن لدينا معرفة بأساليب نظم تخطيط فعالة فإنه لا يوجد لدينا أساليب تمكننا من معرفة القوى التي تحدد نوع نظام التخطيط لمؤسسة ما في فترة معينة من تاريخها وهذا ما سوف نكشفه أثناء العرض، بأننا نمارس التخطيط بدرجة منهجية عالية أو منخفضة وليس من المهم هنا التركيز على تأثير كل عامل بمفرده ولكننا سنجد أن هناك العديد من العوامل التي سوف تؤثر على تصميم نظام التخطيط كما يلي:

أ - حجم المؤسسة التربوية:

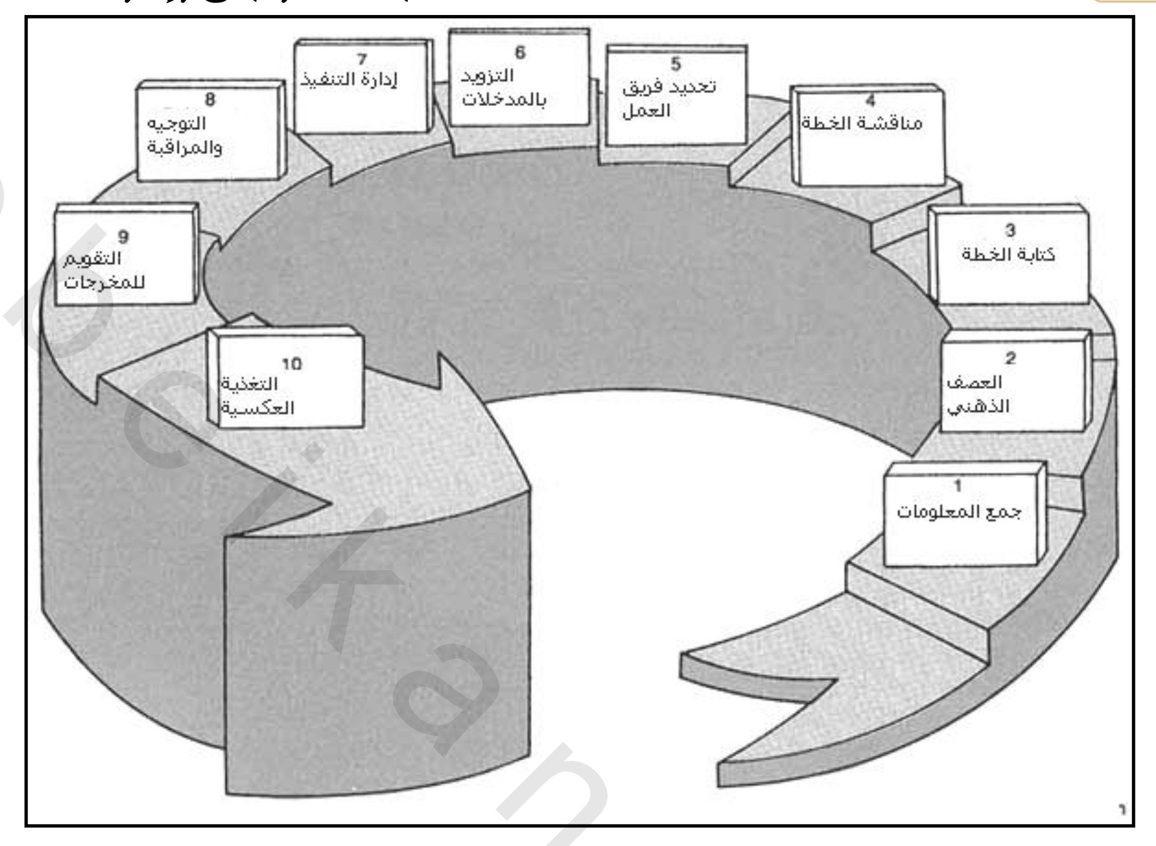
ب - أنماط الإدارة

ت - درجة تعقيد البيئة

ث - درجة تعقيد العمليات الإنتاجية

ج - طبيعة المشاكل

ح - الغرض من نظام التخطيط



الطريقة الصحيحة لعمل تخطيط استراتيجي .

أ - حجم المؤسسة التربوية:

بمعنى أنها إما (كبيرة أو صغيرة الحجم) وإذا ما أخضعناها للملاحظة فبنظرة سريعة يتضح لنا أن خصائص المؤسسات الصغرى (المدارس، الكليات، المعاهد) تظهر درجة عالية من المرونة بالمقارنة بالمؤسسات الكبرى (الوزارة، الجامعة)، كما يختلف دور المدير العام في عملية التخطيط بين الاثنين (الوزير – رئيس الجامعة –عميد الكلية أو المعهد) أو(الوزير - مدير المدرسة)، كما تختلف أيضا طريقه تحديد الأهداف والاتصالات.

ب - أنماط الإدارة:

يكون نظام التخطيط في المنشآت بسيطا نظرا لاشتراك عدد محدود من الأفراد فيه، هذا بجانب أن العمليات تكون أقل تعقيدا والمديرين في المؤسسات الصغيرة يقع عليهم ضغوطا كبيرة في تعاملهم مع المشكلات اليومية التى لا تترك لهم الوقت في التفكير الاستراتيجي. هذا على عكس المؤسسات الكبرى التى يوجد بها عدد من الإداريين بما يسمح للمديرين بتوفير وقت أكبر للمسائل الاستراتيجية ويمكنك أن تتحقق من ذلك خلال متابعتهم فى كل من:

1) واقع المدير كصانع للسياسات، سواء كان (ديمقراطي، أو متساهل، أو ديكتاتوري)

2) درجة انشغاله بالمشاكل اليومية

3) درجة اعتماده على الحدس والإلهام

4) درجة التمرس أو عدم التمرس في التخطيط

وإضافة لما سبق نجد أن طريقة تنظيم المؤسسات الكبرى تؤثر على نظم التخطيط، فإذا اتبعت المؤسسة التربوية نظام المركزية في التنظيم، وكانت تشرف على منشئة واحدة، فإن نظام التخطيط سوف يكون أبسط منه عما لو كانت هناك عدة فروع تتمتع بدرجة أعلى من اللامركزية.

ت - درجة تعقد البيئة:

ويمكن أن يستشف ذلك من خلال العناصر التالية:

1) واقع البيئة (مستقر، أم مضطرب).
2) محدودية المنافسة بين المؤسسات التربوية.
3) تعدد أسواق قوى العمل، وتعدد العملاء (مدارس حكومية، خاصة، حكومية لغات، حكومية خاصة، وأمريكية، وألمانية، وفرنسية..... إلخ)
4) محدودية الأسواق ومحدودية العملاء
5) المنافسة الحادة.

إضافة إلى ما سبق فإن درجة تعقيد البيئة يؤثر أيضا على تصميم النظم، فإذا كانت المؤسسة التربوية مستقرة، والمنافسة بها محدودة، فإن التخطيط يكون محدودا، أو ذو طابع منهجي، أما لو كانت عرضة لتقلبات عنيفة والمنافسة حادة، فعندئذ يكون نظام التخطيط الاستراتيجي مرنا إلى حد كبير.

ث - درجة تعقيد العمليات الإنتاجية:

وهذه بدورها تعتمد على العناصر التالية:

1) فترة الإعداد أو التكوين داخل المؤسسة التربوية(طويلة – قصيرة).
2) حجم الكثافة في رأس المال أم في العمالة.
3) عمليات (القبول والإعداد والتكوين) بسيطة أم كاملة.

4) نوع التكنولوجيا المستخدمة بسيطة أم متقدمة.

5) فترة رد فعل سوق العمل أمام المنتج الجديد (الخريجين) قصيرة أم طويلة.

كما أننا نريد أن نؤكد على المؤسسات التربوية ذات العمليات الإنتاجية المعقدة التي تستغرق فيها إنتاج الخريجين فترة طويلة، وتنتج خريجين ذات درجات عملية وفنية متخصصة، يكون لدى المؤسسات نظم منهجية للتخطيط تغطى فترة زمنية طويلة من (5 -7) سنوات بالتعليم الجامعى، والعكس صحيح بالتعليم ما قبل الجامعى، ففي التعليم الأساسى (المرحلة الأولى) من (4 -6)سنوات، والتعليم الثانوي بشقيه ثلاث سنوات فقط.

ج - طبيعة المشاكل:

وهذه يمكن حصرها فيما يلي :

1) مواجهة مشكلات معقده ذات أثار طويلة المدى (التمويل التعليمي)

2) مواجهة مشكلات قصيرة المدى، مثل المشكلات التى تحدث داخل المدرسة مع المدير أو المعلمين، الزملاء المعلمين، الطلاب داخل الفصل أو قاعات المحاضرات، أولياء الأمور.

وطبيعة هذه المشكلات التي تواجه المؤسسات التربوية تؤثر بدورها على نظام التخطيط، فإذا كانت المؤسسة تواجه مشكلات

جديدة ومعقدة، مثل زيادة حدة المنافسة فى الأسواق بين المدارس التعليم العام والخاص واللغات والأجنبى، وأيضا من الجامعات الحكومية والأهلية والخاصة فإنها سوف تهتم أكثر بالتخطيط الاستراتيجي وتنظيم عملية التخطيط من أجل البقاء ولن تفعل إلا ما هو محدود للغاية في مجال التخطيط الاستراتيجي.

ح - الغرض من نظام التخطيط:

وهذا يمكن حصره فيما يلي :

1 - التنسيق بين أنشطة الإدارات.

2 - تدريب المديرين.

حيث تؤثر أنماط المديرين في المؤسسات على نظم التخطيط، ويقصد بأنماط المديرين الطريقة التي يفكرون بها وفلسفتهم، وكيفية اتخاذهم للقرارات وحل المشكلات.(محمد متولي غنيمة، 2009) .

عاشرا : الإدارة الاستراتيجية .

إن الإدارة الاستراتيجية كمفهوم هي أعم وأشمل من التخطيط الاستراتيجي حيث ينتهي التخطيط الاستراتيجى بوضع الاستراتيجية أما الإدارة الاستراتيجية فتأخذ بالنظرة التكاملية بين عمليات

التخطيط وتخصيص الموارد المتاحة وأيضا التخطيط لعملية التنفيذ والمتابعة والتقويم وإدخال التعديلات المطلوبة واستكمال الدورة بشكل مترابط ومتكامل إلا أنه من الشائع أن يستخدم مصطلح التخطيط الاستراتيجي للإشارة إلى عملية الإدارة الاستراتيجية حين يؤخذ فى الاعتبار مراحل التنفيذ والتقويم.

والإدارة الاستراتيجية هي رحلة شقية وممتعة تمر بمراحل ومحطات تسلم كل واحد منها إلى الأخرى إلى أن تنتهي الرحلة في النهاية وقد تم تحقيق الفوز وتحقيق الهدف المطلوب.

وتمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في جملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي:

1. لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
2. جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
3. مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.
4. إن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.

5. لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

وفيما يلي عرض لمراحل الإدارة الاستراتيجية:

تعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الاستراتيجية، فهنالك من يسبق الإدارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهنالك من يُضَمِنها هذه الجوانب التحليلية، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الاستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي : صياغة الاستراتيجية – تنفيذ الاستراتيجية – وتقويمها، في حين اختلفوا بشكلٍ أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي. ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها بالتفصيل على النحو التالي :

أولا : مرحلة صياغة الاستراتيجية .

تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة، ويراعى في ذلك المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في :

1. تحديد رسالة المنظمة
2. تحديد الأهداف الاستراتيجية
3. السياسات

4. الخطط الاستراتيجية
5. تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية
6. تحديد البدائل الاستراتيجية
7. تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية

وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة

1 - تحديد رسالة المنظمة :

وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها. وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث إنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية :

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة واقعية
- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.
- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها

2 -تحديد الأهداف الاستراتيجية

تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل، ومن الأمثلة عليها : وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين. ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل. ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الاستراتيجية يعتبر عملية صعبة ؛ حيث إنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً.

3 - السياسات :

وهي " مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف ". ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي :

المنظمة، وظائفها، وعملياتها. أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع : النوع الأول يمثل السياسات على مستوى المنظمة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة، أما النوع الثاني فهو يشمل السياسات

الوظيفية وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد ، أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة.

4 - الخطط الاستراتيجية : -

وتعرف بأنها " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها " وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف.

5 - تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية :

أولا : البيئة الخارجية .

تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته وسنستعرض أربعة متغيرات أساسية تكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وما يهمنا هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية وهي : المتغيرات الاقتصادية،

الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية. وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات :

أ - المتغيرات الاقتصادية : تشتمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة، بالإضافة إلى السياسات المالية.

ب - المتغيرات السياسية : وتوضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات.

ج - المتغيرات الاجتماعية : وتتكون من التقاليد، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة، دور المرأة في المجتمع، وارتفاع مستوى التعليم .

د - المتغيرات التكنولوجية : وتشمل كلٍ من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية .

ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة، فلابد أن يقوم المسئولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم

خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها ؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة، والتهديدات التي تواجهها، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، أما التهديدات فتمثل الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمنظمة.

ثانيا: البيئة الداخلية :

الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانات المنظمة .

ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، والموارد والإمكانات المتاحة لديها ، وفيما يلي توضيح هذه المحاور :

أ - الهيكل التنظيمي : حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية، أي أنه يحدد

المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير، يتغير بناءً على متطلبات الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما ، فإن الهيكل التنظيمي لابد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأي تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل.

ب -الثقافة التنظيمية : وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكوّن بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلابد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها.

ج - الموارد المتاحة : إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة.

فنجد أن البنية التحتية للإدارة الاستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية، فهي تشكل المدخلات الأساسية للإدارة الاستراتيجية والتي تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المنظمة على اقتناص الفرص وتحييد المخاطر في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

6 - تحديد البدائل الاستراتيجية :

بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة.

7 - تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية :

ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة، سهولة الحصول على الموارد، والوقت اللازم للتنفيذ، ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص مثل : العائد على رأس المال، فلذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي. وبناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ

القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي.

ثانيا : مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعة، وتعتبر مرحلة التنفيذ **من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط** والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب. ومن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها و إلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية. وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات :

1 - تحديد الأهداف السنوية :

يتم تحديدها بطريقة لا مركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة. وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث إنها تحدد الأولويات

الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية .

2 - وضع البرامج الزمنية :

تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية، والموارد اللازمة لها، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتهاء فيه من هذه الأنشطة، والمسئولون عن تنفيذها.

3 - تخصيص الموارد اللازمة :

من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية. فلا بد من تصنيف الموارد ؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة.

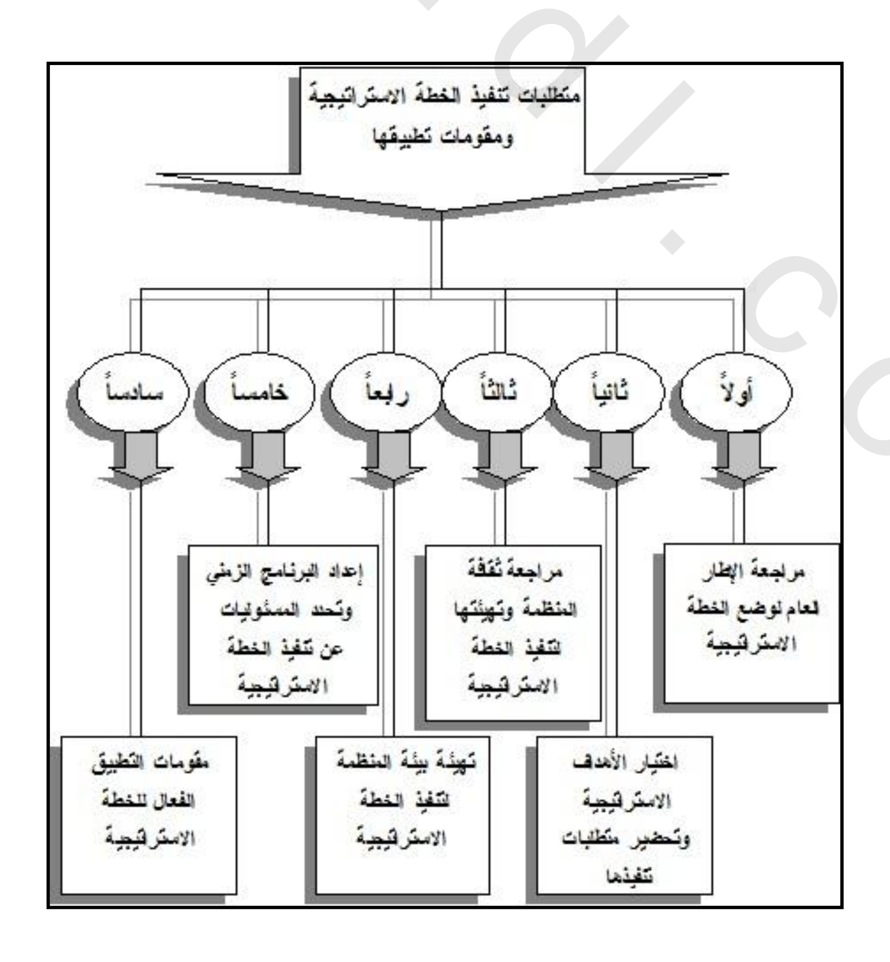
4 - تحديد الإجراءات التنفيذية :

حيث تمثل الإجراءات " نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة.

أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية :

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب، توفير الموارد البشرية، تعديل الهيكل الحالي...).
- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة.
- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية.

ثالثا :مرحلة تقويم الاستراتيجية .



في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية، ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية:

1 - وضع معايير للأداء :

أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها.

2 - مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعة :

حيث يتولى المديرون مسئولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة رقم (1)، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

3 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

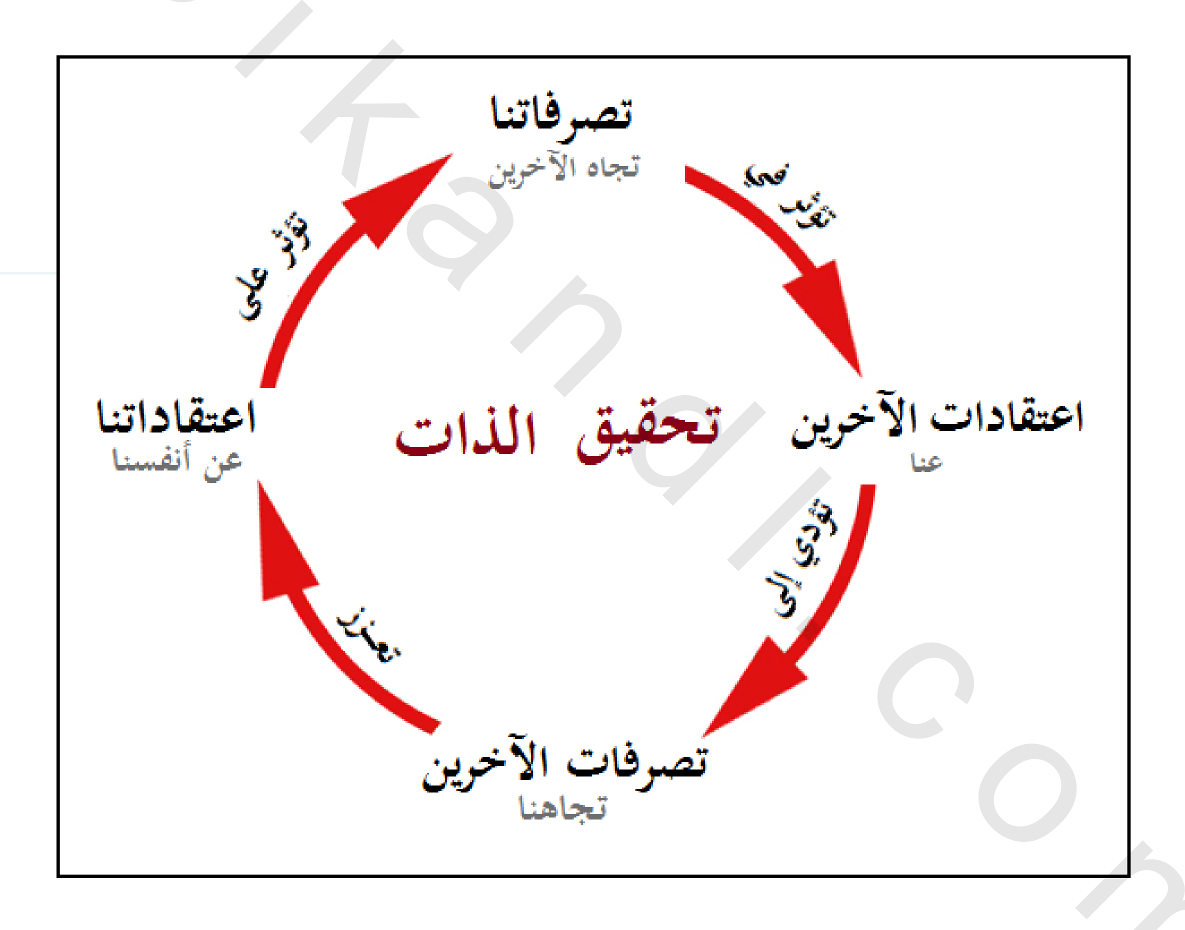
وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة رقم (2) ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

فنجد أن تقويم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه، والمعايير التي سيتم القياس بناءً عليها ؛ لذا لابد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتُمكننا من تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.



الفصل الثاني

إدارة الذات



تمهيد :

إن أول طريق النجاح في الحياة هو نجاحك في إدارة ذاتك و التعامل مع نفسك بفعالية،و إن الفشل مع النفس يؤدي غالبا إلى الفشل في الحياة عموما.

معنى إدارة الذات:

هي قدرة الفرد على توجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته نحو الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها، فالذات إذن هي ما يملكه الشخص من مشاعر وأفكار وإمكانات وقدرات، وإدارتها تعني استغلال ذلك كله الاستغلال الأمثل في تحقيق الأهداف والآمال، وهذه القدرات فيها ما هو موجود فيك بالفعل، ومنها ما تكتسبه بالممارسة والتمرين. و إليك بعض القواعد العامة التي إذا حولها الإنسان إلى عمل في حياته تحقق له ما يمكن أن نطلق عليه إدارة الذات بفعالية .

- املأ ذهنك بالتفاؤل و توقع النجاح و ليكن الاستبشار دائما مسيطرا على فكرك و شعورك.
- الزم نفسك بالتخطيط لأمور حياتك المختلفة، و ابتعد عن الفوضى و الارتجالية في أعمالك.
- حول خططك في السعي نحو أهدافك إلى عمل ملموس،و ابتعد عن التسويف و المماطلة.
- احذر من ضياع شيء من وقتك دون عمل فهو ضياع الحياة (الوقت من ذهب إن لم تستفد منه ذهب).
- نظم أمور حياتك و أشيائك كلها(مواعيدك، بيتك، غرفتك، مكتبك، سيارتك).

- قدم الأهم من الأعمال على ما سواه، و لا تضيع وقتك في التوافه من الأمور.
- لا تغرق في الكماليات فتهلك في الترف بل تزود من المتاع بما يكفيك في مسيرتك نحو أهدافك.
- لا تكن أسير الشهوات و الملذات فيصعب عليك تركها و تصبح بالتالي إرادتك هشة ضعيفة.
- واجه نتائج أعمالك بشجاعة و ثق في نفسك.
- لا تجعل من الآخرين عوائق أمام طموحاتك وتحقيق أهدافك.
- لا تنس أهمية استشارة أهل الخبرة للاستفادة من تجاربهم.
- السعي المستمر إلى تطوير قدراتك لكي تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافك بكفاءة و فاعلية.



كيف تخطط لحياتك؟.. تغلب على عوائق التخطيط:



(لا توجد حدود لما يمكنك إنجازه بحياتك، سوى العوائق التي تفرضها على عقلك) "براين تراسي"

وبالرغم من إدراك الكثير من الناس أهمية الدور الذي يلعبه التخطيط من أجل النجاح والتميز في الحياة، إلا أن هناك العديد من العوائق التي تقف حائلًا في وجه الاستفادة من ذلك الدور في سبيل تحقيق الأهداف، وسوف نعرض في هذا الفصل إلى عوائق تعترض طريق التخطيط الفعال، ومنها:

1. اجعل الضباب ينقشع.

فأول ما يعترض طريقك ـ عزيزي القارئ ـ في سبيل الوصول إلى تخطيط جيد، هو عدم وضوح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها،

فكما يقول سينيكا: (إن خططنا تفشل؛ لأنها تفتقر إلى الهدف، فعندما لا يعرف الإنسان إلى أي ميناء يذهب؛ فلا رياح مواتية بالنسبة له).

2. نجاح ولكن...

فبعض الناس لديهم الاعتقاد الخاطئ بأن قضاء وقت في التخطيط هو من قبيل تضييع الأوقات، ويستندون في ذلك إلى وجود أمثلة واقعية لأناس لم يعتنوا بوضع خططهم، ومع ذلك فقد حققوا نجاحات في حياتهم، ولا يدرك هؤلاء أن هذه النجاحات جزئية ليست ذات بال؛ فالأصل إذًا أنه لا نجاح، ولا إنجاز في الحياة إلا بتحديد الخطة، وأما إذا نجح من لم يخطط، فيكون نجاحه جزئيًا غير ذي قيمة حقيقية.

3. الخوف من العدو اللدود.

ذاك العدو الذي يتربص بنا في كل زمان ومكان، فما من إنسان يحب أن يفشل؛ لأن الفشل مرتبط عند جميع الناس بالألم النفسي، وما من أحد يحب أن يشعر بذاك الألم، ولكن دعني أسألك ـ عزيزي القارئ: أيهما أفضل أن تحاول وتجرب، وربما تفشل أو تنجح، أم أن تتوقف عن المحاولة تمامًا؟! فالشخص الوحيد الذي لن يذوق طعم الفشل هو ذلك الشخص الذي لم يحاول أن ينجح، وهذا الشخص لن يذوق طعم النجاح في نفس الوقت.

وقد أجرى أحد الصحفيين مقابلة مع رجل أعمال ناجح، وسأله: (ما هو سر نجاحك؟)، فرد رجل الأعمال وقال: (كلمتين، قرارات سليمة)، فسأله الصحفي: (ولكن كيف يمكننا أن نأخذ قرارات سليمة؟)، فرد عليه رجل الأعمال وقال: (كلمة واحدة، الخبرة)، فسأله الصحفي: (وكيف يمكننا أن نكتسب الخبرة؟)، فرد عليه رجل الأعمال وقال: (كلمتين، قرارات سيئة).

ودعني أهمس في أذنك ـ عزيزي القارئ ـ بما سيصرف عنك ـ بإذن اللّه ـ كل إحساس أو خوف من الفشل، فأنَّى للخوف أن يتسلل إلى قلبك، وأنت تسمع قول النبي ﷺ وهو يوصي عبد اللّه بن عباس ـ رضي اللّه عنهما، ويوصيك أنت من بعده فيقول: ((واعلم أن ما أخطأك لم يكن ليصيبك، وما أصابك لم يكن ليخطئك)) [رواه ابن ماجة وصححه الألباني]، ويقول لك أيضًا: ((واعلم أن النصر مع الصبر، وأن الفرج مع الكرب، وأن مع العسر يسرًا)) [رواه الترمذي وصححه الألباني].

4. مفتاح الفشل.

فبعض الناس يظل متمسكًا بمفتاح الفشل، محافظًا عليه، باحثًا عنه، ذلك المفتاح هو حب الركون إلى الأحداث، وعدم التخطيط لها مسبقًا، والسباحة مع تيار الحياة بغض النظر عن المكان الذي يأخذ إليه الواحد منا، ونحن لا ننكر أنه يجب أن يكون لدى الإنسان من المرونة، والاستعداد للتغيير الذي يؤهله للتكيف مع ظروف الحياة

المختلفة، لكنه في الوقت ذاته يجب أن يكون عارفًا وجهته وطريقه، كما يجب أن تكون هناك خطة للوصول إلى مبتغاه، فكما جاء في المثل الصيني: (إذا كنت لا تعرف وجهتك، فكل الطرق تؤدي إلى هناك).

5. من يحكم من؟!

وهنا يعجب العقلاء من تصرف بعض الناس، وطريقة تفكيرهم، فقد يفشل بعض الناس في التخطيط لحياته؛ لأنه تعود على الأمور الجزئية، والانشغال بالوسائل على حساب الأهداف، فلا يدرك أن حياته تسير في الاتجاه الصحيح إلا بعد أن يفوت قطار العمر، فتجده غارقًا في تفاصيل حياته الدقيقة، لا يكاد يجد وقتًا؛ لكي يسأل نفسه سؤالًا: هل ما أقوم به من مهام حياته ينْصَبُّ في اتجاه أهدافي؟ هل حققت بها ما كنت أصبو إليه؟ لأن الأهداف هي التي تتحكم في الوسائل وتطوعها من أجل تحقيق النجاح.

6. شتان ما بينهما.

وهنا قد يبدو للبعض ثمة تعارض بين التخطيط للمستقبل وبين التوكل على الله، فيأتي ابن عطاء السكندري - رحمه الله - ليضع النقاط على الحروف، ويرد الأمور إلى نصابها الصحيح، فيقول: (إن التسبب لا ينافي التوكل)، أي أن الأخذ بأسباب النجاح في الحياة لا ينافي أبدًا كونك متوكلًا على الله.

وقد كان النبي ﷺ القدوة والأسوة لنا في ذلك، فكان يخطط، ويجهز الجيوش وينظمها، وهو متوكل على الله تعالى، طالبًا منه عونه ونصره، موقنًا بأن النصر بيد الله، لا بيد أحد سواه، فانظر إليهﷺ في يوم غزوة بدر، بعدما أخذ بكل الأسباب في تجهيز الجيش، جأر إلى ربه يستنصره ويدعوه، ويقول: ((اللهم أنجز لي ما وعدتني، اللهم إني أنشدك عهدك ووعدك))، (حتى إذا حَمِيَ الوَطِيسُ، واستدارت رحى الحرب بشدة واحتدم القتال، وبلغت المعركة قمتها، قال: ((اللهم إن تهلك هذه العصابة اليوم لا تعبد، اللهم إن شئت لم تعبد بعد اليوم أبدًا))، وبالغ في الابتهال؛ حتى سقط رداؤه عن منكبيه، فرده عليه الصديق، وقال: حسبك يا رسول الله، ألححت على ربك.

أهمية التخطيط والعقبات التي تعترض طريق التخطيط الفعال، بقى أن نخطو خطوات نحو التخطيط الناجح، وأولها تحديد الهدف بدقة وفاعلية.

الخطوة الأولى: حدد أهدافك.

عزيزي القارئ، هل تحب أن تقوم معي بتجربة مفيدة؟ هيا بنا لنعود إلى الوراء قليلا؛ لنحمل معنا أهم المعاني المتعلقة بتحديد الأهداف، والتي تحدثنا عنها من قبل .

راجع سيناريو حياتك:

ألا يذكرك هذا العنوان بعنوان شبيه به؟ كأني أسمعك تقول: نعم، يذكرني بعنوان (اكتب سيناريو حياتك)، فكما أرشدناك إلى أن تكتب سيناريو حياتك في (صناعة الهدف)، فها نحن نطلب منك اليوم أن ترجع إلى ما كتبت، ترجع إلى سيناريو حياتك الذي كتبت فيه (رسالتك) وهي أهدافك السامية ومهامك النبيلة التي عشت من أجلها، ثم رسمت فيه (رؤيتك) وهي أقصى طموح واقعي يمكنك تحقيقه لأداء رسالتك، ثم حددت فيه (أهدافك) وهي تلك النتائج المرحلية التي توصلك إلى تحقيق رؤيتك.

أما رسالتك فليس لك فيها خيار، فهي بلا تردد ترتكز على إرضاء اللّٰه تعالى من خلال صياغة الحياة بهذا الدين، ولكن لك الخيار في المجال الذي سترضي به ربك، وتنصر به دينك، ولكن لا تنسَ الدعائم الأربعة التي تعينك على اختيار المجال الذي ستحقق رسالتك من خلاله:

1. لا تكن غير نفسك فاحذر التقليد الأعمى.

2. الاستخارة والدعاء.

3. استشارة ذوي الخبرة من أقاربك ومعارفك.

4. امتلك القدرة على قول لا لمن يفرض عليك ما لا يتوافق وإمكاناتك وميولك.

أما رؤيتك فهي مرتكزة على جوانب أربعة رئيسة وهي:

1. الجانب الإيماني.

2. الجانب الاجتماعي.

3. الجانب التطويري.

4. الجانب المادي.

خماسية الهدف الفعال:

إنها فروع خمس تصب مياهها في مصب واحد، مصب الأهداف الفعالة؛ حتى تتحق الأهداف بشكل جلى، ويكون لها تأثير إيجابى، ولأن الأهداف هى الخطوة الأولى على طريق التخطيط الفعال، فكان لابد لهذه الأهداف أن تحوز تلك السمات الخمس، وهى:

1. المشروعية.

ونعنى بها أن يكون الهدف متوافقًا مع شرع اللّه تعالى؛ وذلك حتى لا يصرف الإنسان عمره في تحصيل ما حرم اللّه، وفي نفس الوقت كيف تريد أن تستجلب عون اللّه وتوفيقه لك في تحقيق هدفك إلا أن يكون هدف يحبه اللّه ويرضى عنه؟! فالمولى تبارك وتعالى يقول في كتابه العزيز: ﴿وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ﴾ [العنكبوت:69] }، ومهما كان سمو الرسالة فإنه لا يبرر عدم شرعية الهدف، فالنبى ﷺ يقول: ((من عمل عملاً ليس عليه أمرنا فهو رَدٌّ)) [رواه مسلم].

2.الدقة والوضوح:

بأن يكون هدفك واضحًا ومحددًا، لا غموض فيه ولا لبس، (ومن وضوح الهدف أن يكون إيجابيًّا لا سلبيًّا؛ أي أن تحدد ما تريده بوضوح، إذ إن من الأخطاء التي يقع فيها كثير من الناس عند سؤاله عن هدفه أنه يذكر لك ما لا يريده، أما ما يريده فهو غير واضح في ذهنه، أو لم يفكر فيه أصلاً، ومن وضوح الهدف أيضًا أن تتخيل أكبر قدر ممكن من تفاصيله كأنه منجز متحقق حاصل بين يديك).

3.القابلية للتقويم والقياس:

فلا قيمة لهدف لا يمكن تقويمه أو قياسه، إذ كيف سيمكنك أن تعرف مدى تقدمك نحو هدفك، لا تقل مثلاً هدفي في الجانب الإيماني أن أكون عابدًا لله، بل قل: أن أصلي كل يوم إحدى عشرة ركعة من قيام ليل، وأتلو جزءً من كتاب الله كل يوم.

إن وضعك لأهدافك في صورة كمية يمكن قياسها، سيمنح لك القدرة - بإذن الله - على تحقيقها بنجاح؛ لأن معرفتك للتقدم الذي تحرزه حيال أهدافك سوف يشجعك، ويرفع من روحك المعنوية، ويعطيك الثقة بنفسك، فتوقن أنك قادر بعون الله على تحقيق أهدافك.

4.القابلية للتحقيق:

وذلك بأن يتسم هدفك بالواقعية والطموح في آن واحد، فكلا طرفي قصد الأمور ذميم، وذلك بأن يكون الهدف بعيدًا عن يدك،

ولكنه ليس بعيدًا عن عينك، فكثير من الناس يضع أهدافًا بعيدة المنال كل البعد، بحيث يغلب على الظن أنه من المستحيل تحقيقها.

5. مراعاة الزمن:

يجب أن تكون لأهدافك نقاط بدء ونقاط انتهاء، وذلك بوضع فترات زمنية محددة لتحقيق هذه الأهداف، (فلابد لهدفك من إطار زمني؛ فبالوقت يمكنك أن تحقق أهدافك، بالضبط مثل السماء والنجوم تتحرك جميعها جنبًا إلى جنب).

إن الأهداف التي لا تملك إطارًا زمنيًا ما هي إلا أمنيات، فعندما تحدد لهدفك وقتًا محددًا فإنك تكون أكثر التزامًا، وأعلى تحفيزًا لتحقيق هذا الهدف خلال تلك الفترة.

وننبه هنا على أنه لابد أن يكون الزمن المقدر مناسبًا لتحقيق الهدف بلا إفراط أو تفريط، فإذا كان الزمن غير كافٍ لتحقيق الهدف، فقد حكمت على نفسك بالفشل، كمن يريد الحصول مثلاً على شهادة التخرج من كلية الهندسة في عام واحد، أما إذا كان الزمن زائدًا على حاجة الهدف ففي هذا تضييع للعمر، وخسارة للوقت الذي هو رأس مال الإنسان الحقيقي في الحياة.

كيف تضع أهدافك؟

أولًا: حدد رؤيتك في كل جانب من هذه الجوانب الأربعة (الإيماني، الاجتماعي، الشخصي، المادي)؛ فكلها ضرورية للحياة الفعالة، ولكي يمكنك تحقيق التوازن بينها إليك هذه المفاتيح:

1. أن تكون رؤيتك في كل جانب معبرة عن رسالتك.

2. التركيز على المبادئ القويمة التي قامت عليها رسالتك.

3. كتابة أدوارك في كل جانب من جوانب رؤيتك في بداية كل أسبوع.

مثال:

❁ رسالتي في الحياة: إرضاء الله تعالى من خلال إسعاد نفسي وأهلي والآخرين بتخفيف الألم والمعاناة عنهم.

❁ رؤيتي في الجانب المهني:

1 ـ أن أعمل أستاذًا في كلية الطب قسم الأمراض الباطنية.

2 ـ أن أكون مديرًا لمستشفى خاص.

3 ـ أن أملك عيادة خاصة.

4 ـ أن أكون نقيبًا للأطباء في بلدي.


(الأولى حدد هدفك)2 كيف تخطط لحياتك؟ (4).. الخطوة



بعد أن تعرفنا على كيفية تحديد الأهداف، نتعرف عن كيفية وضع هذا الهدف موضع التنفيذ.

أوجد القناعة اللازمة لكل هدف بعيد المدى:

لكي يتحرك الإنسان إلى الهدف، فلابد أن يكون هناك دافع قوي لهذا الهدف، هذا الدافع من شأنه أن يقنع العقل الباطن بضرورة التحرك لتحقيق هذا الهدف، مما يدفع الإنسان بكل طاقته نحو الهدف؛ لأنه (عندما يكون لديك الرغبة المشتعلة للنجاح، فلن تستطيع العقبات أن تقف في طريقك).

ومن أجل توليد تلك الرغبات والدوافع نحو تحقيق الأهداف أنشأ النبي صلى اللّه عليه وسلم مدرسة الترغيب والترهيب التي خرَّجَت جيلاً عظيمًا من صحابة رسول اللّه صلى اللّه عليه وسلم، لم يعرف التاريخ لهم مثالاً في المسارعة إلى طاعة اللّه ورسوله صلى اللّه عليه وسلم، فكان صلى اللّه عليه وسلم دائم التذكير لهم بفضل العمل الصالح وذكر ثمراته في الدنيا والآخرة؛ بحيث تتولد في نفوسهم دوافع قوية لا يملكون معها إلا أن يسارعوا إلى جنة عرضها السماوات والأرض، وإنما ذكر العرض لأنه دائمًا أقصر من الطول، فإذا كان العرض هو السماوات والأرض فكيف بالطول؟!

وتأمل معي في الدور الهام الذي تلعبه الرغبة المشتعلة في التحفيز نحو الهدف، والمثابرة من أجل تحقيقه، ودعني أعود بك إلى غزوة بدر في العام الثاني من الهجرة النبوية الشريفة، يوم أن وقف النبي صلى اللّه عليه وسلم وسط أصحابه يبشرهم بجنة الخلد فأهاب بهم أن ((قوموا إلى جنة عرضها السماوات والأرض))، فقال عمير بن الحمام الأنصاري: (يا رسول اللّه، جنة عرضها السماوات والأرض؟!)، قال صلى اللّه عليه وسلم: ((نعم))، فانطلق ينشد فرحًا: (بخ بخ)، فسأله النبي صلى اللّه عليه وسلم: ((ما يحملك على قول بخ بخ؟))، قال: (لا واللّه يا رسول اللّه، إلا رجاءة أن أكون من أهلها)، فقال له النبي صلى اللّه عليه وسلم: ((فأنت من أهلها)) [رواه مسلم]، تلقف عمير هذه البشرى فعلم أنه لم يبق بينه وبين دخول الجنة عقبة سوى أن يضرب بالسيف فيدخلها، وكان في يده تمرات فتذكر أن ما سيستغرقه في

أكل التمرات سيؤخره عن دخول الجنة، وقال: إنها لحياة طويلة حتى آكل هذه التمرات، وانطلق مسرعًا، قاتَل، فقُتِل، فدخلها.

من أجل ذلك لابد أيها المؤمن بعد أن حددت أهدافك أن تولد عند نفسك قناعة بأهمية هذه الأهداف، وذلك بكتابة الثمرات التي ستجنيها من تحقيقك لهذا الهدف، وداوم بعد ذلك على مطالعتها والتأمل فيها يوميًا حتى تبني في نفسك هذه القناعة، وفي كل مرة إذا قابلك عائق أو وجدت من نفسك كسلاً أو ضعفًا في العزيمة أعد مطالعة هذه الفوائد وستجد أنك ازددت حماسًا وإقبالاً على العمل لتحقيق هدفك.

مثال:

ما الفوائد التي سأجنيها من نيل الأستاذية في الأمراض الباطنة؟

مركز اجتماعي مرموق.

كسب احترام الناس وتوقيرهم.

دخل شهري عالي.

إرضاء الله تعالى من خلال أبواب كثيرة من أبواب الخيرات مثل:

- نشر العلم بين طلبة المسلمين.
- المساهمة في تحقيق فرض الكفاية.
- التخفيف عن الفقراء والمحتاجين.

وضع الإطار الزمني لكل هدف استراتيجي:

بمعنى أن تحدد الزمن اللازم في تقديرك لتحقيق هذا الهدف بحيث تجعل له نقطة بداية ونقطة نهاية.

وفيما يلي التطبيق العملي للخطوتين الثالثة والرابعة:

الجانب	الهدف	أسباب تقديمه على غيره	الزمن
الإيماني	1 -	1 -	
		2 -	
	2 -	1 -	
		2 -	
المادي	1 -	1 -	
		2 -	
	2 -	1 -	
		2 -	
الاجتماعي	1 -	1 -	
		2 -	
	2 -	1 -	
		2 -	
التطويري	1 -	1 -	
		2 -	
	2 -	1 -	
		2 -	

ضع الأهداف المرحلية:

وعليك أن تراعي عن وضع تلك الأهداف أن تتحقق فيها صفات الهدف الفعال ويتم ذلك بأن تجزئ كل هدف استراتيجي إلى أهداف مرحلية أصغر منه، بحيث كلما تحقق منها هدف اقتربت أكثر نحو هدفك البعيد، حتى يتم تحقيقه باستكمال تحقيق الأهداف المرحلية.

مثال: إذا كان هدفي الاستراتيجي المهني هو: (نيل درجة أستاذ في الأمراض الباطنة)، فيمكننا تقسيمه إلى الأهداف الجزئية التالية:

(1) نيل البكالوريوس في الطب والجراحة بتقدير ممتاز مع كوني من العشرين الأوائل.

(2) نيل درجة الماجستير في الأمراض الباطنة.

(3) الحصول على درجة الدكتوراه في الأمراض الباطنة.

(4) الإشراف على عدد من رسالات الماجستير والدكتوراه للتأهل لدرجة الأستاذية.

(4) ضع الإطار الزمني لكل هدف مرحلي:

بمعنى أن نحدد لكل هدف من أهدافنا نقطة بدء ونقطة نهاية زمنيتين، وقد تحدثنا عن ذلك تفصيليًّا في خصائص الهدف الفعال، وفي مثالنا السابق: وهو الخاص بهدف الحصول على مركز أستاذ في الأمراض

الباطنة كهدف استراتيجي مهني يمكننا أن نضع له إطارًا زمنيًا كما يلي:

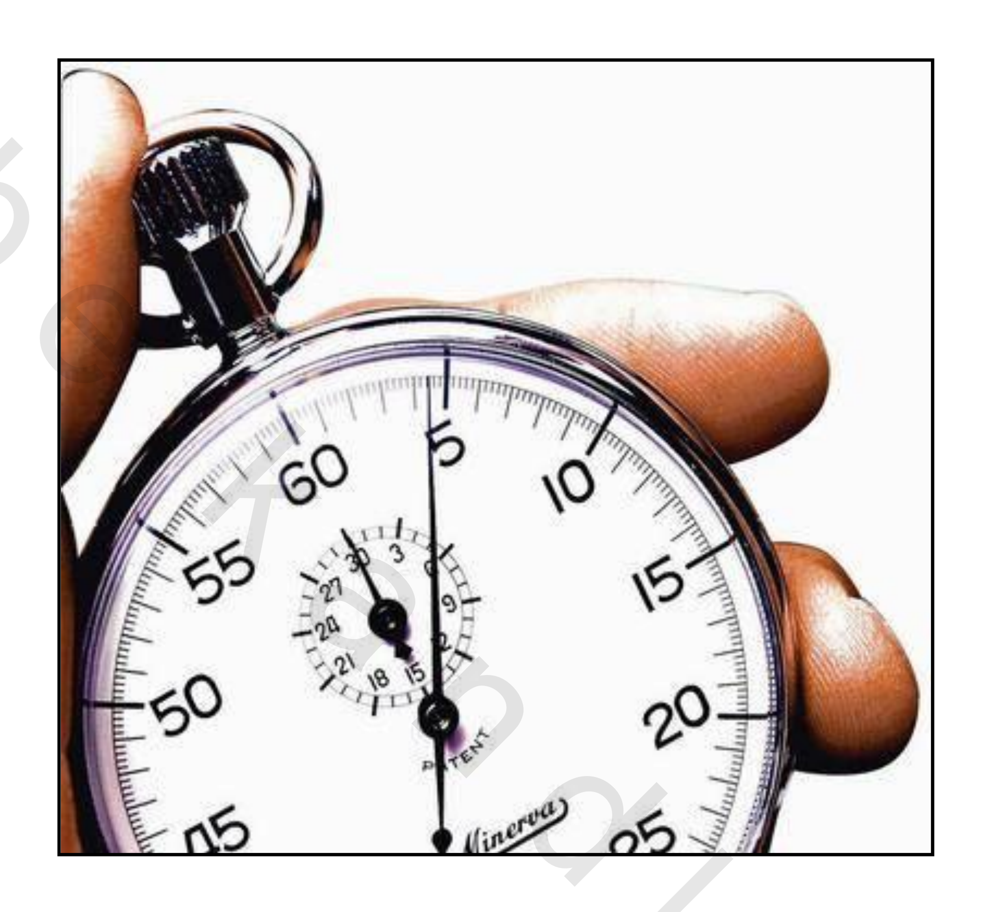
الأهداف			الزمن المقدر
الهدف الاستراتيجي		الحصول على مركز أستاذ الأمراض الباطنة.	17 سنة
الأهداف المرحلية	1	بكالوريوس الطب والجراحة بتقدير ممتاز.	6سنوات
	2	ماجستير الأمراض الباطنة.	3سنوات
	3	الدكتوراه في الأمراض الباطنة.	4سنوات
	4	الإشراف على عدد من رسائل الماجستير ثم الدكتوراه.	3سنوات

وتذكر أن هدفًا بلا موعد نهائي لتحقيقه ليس إلا أمنية طيبة؛ لأنه بدون الإطار الزمني سيسهل عليك أن تؤجل وتتباطأ، وبخاصة في تلك الأهداف التي تستغرق سنين لإنجازها.

ويكون إتمام الخطوتين السابقتين عن طريق الجدول التالى:

الجانب	الأهداف الاستراتيجية	الأهداف المرحلية	الزمن
الإيماني	1 -	1 -	
		2 -	
		3 -	
	2 -	1 -	
		2 -	
		3 -	
المادي: ويشمل الجانب الصحي والمالي والمهني.	1 -	1 -	
		2 -	
		3 -	
	2 -	1 -	
		2 -	
		3 -	
الاجتماعي	1 -	1 -	
		2 -	
		3 -	
	2 -	1 -	
		2 -	
		3 -	
التطويري	1 -	1 -	
		2 -	
		3 -	
	2 -	1 -	
		2 -	
		3 -	

كيف تخطط لحياتك؟ (5).. الخطوة الثانية رتب أولوياتك



والآن هل تسمح لي أن أهنئك؟ فنحن قد أنهينا - بتوفيق من اللّه - الخطوة الأولى من خطوات وضع الخطة الناجحة، ألا وهي تحديد الأهداف، ولكن وبعد أن قمت بوضع أهدافك التي ستترجم رؤيتك وتحقق رسالتك، ربما تنظر إلى مهامك فترى وكأنها قد اثاقلت عليك، ولا تدري بأيها تبدأ؟ وأيها تؤخر؟ وهذا بالتحديد ما سنتناوله في هذا الجزء، فهيا بنا لنتعرف على الخطوة الثانية من خطوات وضع الخطة الناجحة؛ لنعرف فيها أولويات حياتنا، ونرتب أهدافنا على أساسها.

الأهم أولًا.

فبعد تحديد الأهداف، هناك سؤال يطرح نفسه، ألا وهو: ما هو الأهم، والأفضل لك؟ ما الذي يمنعك أن تعطي الأمور الأهم في حياتك الوقت والطاقة اللازمين؟ وهناك قاعدة جليلة تقول: (إن الجيد هو عدو الأفضل).

إن المشكلة تأتي في أن أغلبنا يسير في الحياة بالساعة فقط لا بالساعة والبوصلة؛ فالساعة تمثل مواعيدنا والتزاماتنا وجداولنا وأنشطتنا، أي كيف ننفق وقتنا ونوزعه ونستغله؟ أما البوصلة فهي التي تمثل ما نحمل داخلنا من رسالة ورؤية وتوجيه، فهي التي تحدد ما هي الأشياء ذات الأولوية في حياتنا؟

ويأتي الشعور بعدم الراحة في الحياة من وجود الفجوة بين الساعة والبوصلة، ساعتها نجد أن ما نقوم به لا يساهم كثيرًا في إنجاز ما نعتبره الأهم في حياتنا.

ولذلك تجد بعضنا يشعر بالفراغ الداخلي، وهذا إنما يأتي بسبب أننا (لا نربط بين ما يجب تحقيقه وما تحقق، وما نحب نحن أن نحققه، فنحن دائما في حالة صراع وتعارض، ويسيطر علينا الشعور بالذنب حيال ما لم نتمكن من إنجازه، بينما لا نستطيع أن نستمتع بما تم إنجازه بالفعل).

وقد تأتينا أحيانا لحظات توقظنا من هذه الغفلة التي نعيش فيها عند موت صديق حميم مثلا أو ضياع ابن أو مرض خطير ونفاجأ حينها أننا لم نكن نحيا تلك الحياة التي كنا نود أن نحياها، فمثل هذه الكوارث تدفع بنا إلى منطقة الوعي بأن أسلوبنا في الحياة لم يكن يتمشى مع الاعتناء بالأشياء ذات الأولوية بالنسبة لنا.

إن الأمر يبدأ بأن تتحرك في الحياة على وفق ما تريده أنت من الحياة لا على وفق ما يريده الآخرون منك، أن تقوم بالأدوار التي تود القيام بها لا على أن تقوم بالأدوار التي وجدت نفسك فيها، فقدرتنا على تحسين نوعية الحياة تكمن بداخلنا، إنها في قدرتنا على تطوير البوصلة الداخلية بحيث نتصرف بنضج ونفضل ونختار دائما الأهم على المهم.

علامات على الطريق:

إنها تلك العلامات الإرشادية التي تنتشر على جنبات الطريق نحو ترتيب أولويات الحياة بشكل ناجح وفعال، ومن أهم تلك العلامات ما يلي:

العلامة الأولى: رأس مال الناجحين.

دخل المدرب قاعة التدريب، ووضع الجرة في وسط القاعة، ثم أخرج المدرب كيسا كبيرا مليئا بقطع الصخور المتباينة الأحجام

والأشكال، وأخذ يلقي بالقطع داخل الجرة، حتى بدأت تتساقط على الأجناب، حاول المدرب زحزحة الصخور في الداخل، فهز الجرة بشدة، لكنه لم يستطع إدخال المزيد، وهنا سأل الحاضرين: (هل امتلأت الجرة؟)، فأجابوا بصوت واحد: (نعم).

هز المدرب رأسه نافيا: (ليس بعد)، ثم أخرج كيسا متوسطا مليئا بالحصى، وبدأ يلقي بقطع الحصى الصغيرة داخل الجرة فتستقر في الفراغات بين قطع الصخور الكبيرة، وعندما فاضت الجرة بالحصى، سأل: (هل امتلأت الجرة؟)، فرد الحضور بصوت واحد: (نعم).

فهز المدرب رأسه نافيا: (ليس بعد)، ثم أخرج كيسا صغيرا مليئا بالرمل الناعم، وبدأ يسكب الرمل في الجرة، فتسللت حبات الرمل الناعمة بين الحصى وقطع الصخور؛ لتملأ كل الفراغات المتبقية، وعندما فاضت الجرة بالرمل، سأل المدرب الحضور: (هل امتلأت الجرة؟)، فرد الجميع حينها: (نعم).

ابتسم المدرب مرة أخرى، وقال: (الصخور الكبيرة هي الأولويات، وقطع الحصى المتوسطة هي الأعمال الملحة، وحبات الرمل هي الأعمال الصغيرة التي تهم الآخرين).

والآن دعني أسألك عزيزي القارئ، هل امتلأت جرة الوقت؟ فإن المشكلة ليست في الوقت نفسه، إنما في كيفية إدارة أوقاتنا،

فالطريقة التي ندير بها أوقاتنا هي التي ستحدد هل امتلأت الجرة أم لا؟ فقد رأيت الجرة قد اتسعت للأولويات، وللأعمال الملحة، وللأعمال الصغيرة التي تهم الآخرين.

في أي المربعات تعيش؟

ربما تعجب من السؤال وتقول: وهل من أحد من البشر يعيش في مربعات؟ ولكن الأمر ليس كما تعتقد، إنما هي مربعات أربع تختصر كل أنشطة حياتنا اليومية، وهي ترتكز على عاملين رئيسين وهما :

	عاجل	غير عاجل
هام	(1) هام عاجل مربع الإنتاج	(2) هام غير عاجل مربع الجودة (القيادة الذاتية)
غير هام	(3) غيرهام عاجل مربع الخداع	(4) غيرهام غير عاجل مربع الضياع

الأنشطة العاجلة: ونعني بها الأنشطة التي تحتاج إلى بذل الجهد فورا في سبيل الانتهاء من أدائها دون تأخير أو تعطيل.

الأنشطة الهامة: ونعني بها الأنشطة التي تحوز على أهمية كبيرة في حياتك سواء كنت تحتاج لتنفيذها عاجلًا أم آجلًا.

ودعونا نتعرف على خصائص كل مربع على حدة كما يلي:

المربع الأول: وهو يمثل الأمور العاجلة والهامة في نفس الوقت، فمثلا إصلاح عطل في آلة مهمة أو الانتهاء من عمل له وقت محدد.

المربع الثاني: وهو يحوي أمورًا هامة، ولكنها ليست ملحة أو طارئة، ويعرف هذا المربع بمربع الجودة، وهنا يكون مجال التخطيط طويل الأجل، حيث نتوقع المشكلات ونحاول منع حدوثها، ونحفز الآخرين ونساعدهم، ونوسع من نطاق قدراتنا الذهنية، ونطور مهاراتنا المختلفة، وفي هذا المربع أيضًا يكون الاستعداد للقاءات الهامة والتحضير الجيد لها؛ ولذلك يصفه ستيفن كوفي قائلا: (إن إنفاق وقتنا في هذا المربع يبني قدراتنا على الفعل في الحاضر والمستقبل).

المربع الثالث: وهو شبح المربع الأول، فهو يشمل أمورًا عاجلة، ولكنها غير هامة في الوقت ذاته، ولذلك يمكن تسميته مربع الخداع، ويحوي هذا المربع بعضا من الأنشطة مثل المكالمات الهاتفية، أو استقبال زائر مفاجئ بدون موعد مسبق.

المربع الرابع: وهو يحتوي على الأنشطة التي لا تتمتع لا بالأهمية ولا بالإلحاح؛ ولذلك يسمى بمربع الضياع، مثل الانشغال الزائد بالترفيه واللعب، وما يحدث أننا في بعض الأحيان نشعر بالخوف من كثرة الركض بين المربعين الأول

والثالث؛ فنهرب سريعا إلى المربع الرابع للنجاة بأنفسنا رغبة في التجديد، مثل قراءة بعض الصحف والمجلات في وقت العمل، ولذلك يقول عنه ستيفن كوفي: (إنه في البداية يعطيك شعورًا بالراحة والسعادة، ولكنك سريعا ما تكتشف أنه غير مجد).

إدمان من نوع خطير:

كثير من الناس للأسف الشديد يسيطر عليهم أسلوب الطوارئ في إدارة الوقت فهو دائما ما يكون مشغولًا بأعمال اقترب موعد تسليمها، ودائما ما يكون في تحد مع الزمن، شاعرا بضرورة إنهاء هذه الأعمال قبل موعدها المحدد، وهذا يمنحه شعورا بالسعادة، فهو يشعر بأنه مهم ومفيد وناجح وقوي، وكلما ظهرت مشكلة من المشاكل العاجلة، استنفرت قواه حتى يتمكن من إنهاء الأزمة ويخرج منها، إنه يشعر بالسعادة المؤقتة عند حل المشكلات الطارئة، وهذا الانشغال يعطيه شعورا بالأمان، ويعطيه الاعتقاد بأنه مشغول إذا فهو شخص مهم، بالإضافة إلى أن هذا الانشغال مبرر جيد للهروب من الأمور الأكثر أهمية في حياته.

وهنا يكمن الإدمان الذي نحذرك منه ، وهو ليس إدمان شراب أو مخدر معين، إنما هو إدمان الطوارئ، وهذا تماما ما يحذر منه ستيفن كوفي حين يقول: (من الضروري أن نتأكد من أن المشكلة ليست في الطوارئ، لكن المشكلة في أنها أصبحت العامل المسيطر

على حياتنا)، ويضيف شارلز هوميل قائلا: (الأمر الهام نادرا ما يتم إنجازه اليوم، ولا حتى هذا الأسبوع، ولكن بعد أن يمضي قطار العمر يأتي الإحساس بالخسارة؛ حيث نتذكر المهام الحيوية التي تركناها تحت ضغط الطوارئ ونندم على تركها).

الحل في المربع رقم (...).

والآن دعني أسألك بعد أن تعرفت على خصائص المربعات الأربع، في رأيك أي المربعات هو المربع الذي يستحق أن ينفق الإنسان فيه جل وقته؟ هل مربع الإنتاج بأنشطته الهامة العاجلة؟ أم مربع الجودة بأنشطته الهامة غير العاجلة؟ أم يا ترى نعيش حياتنا في مربع الخداع لأنشطة عاجلة غير هامة؟ أم سنترك لمربع الضياع أن يشغل أوقاتنا الثمينة بأنشطة غير عاجلة ولا هامة؟

وكأني أسمعك تقول بل نريد أن تكون أغلب أوقاتنا في المربع رقم (2)، فهو جوهر الإدارة الذاتية الناجحة من أجل تخطيط مثمر وفعال، فهو المربع الذي يتعامل مع الأمور التي ليست عاجلة ولكنها هامة، مثل تكوين العلاقات، تدوين رسالة الحياة الشخصية، التخطيط للمدى البعيد، ممارسة الرياضة، وجميع تلك الأشياء في غاية الأهمية، ولكنها أحيانا كثيرة تسقط من الحسبان لأنها غير عاجلة.

إن العيش في المربع رقم 2 هو الذي يسمح لك فقط أن تعيش حقيقة على وفق رسالتك ورؤيتك، وأن تكون مقدما للأمور الأهم في حياتك، والإصرار على العيش في هذا المربع سوف يترك أثرا ضخما على فاعليتك الشخصية، وهذا هو ما سنعمل على الوصول إليه معا خلال ما تبقى من الكتاب فتابع معنا.

العلامة الثانية: المادة الفعالة:

من القواعد الرئيسة في علم الأدوية أن كل دواء يحوي مادة فعالة، وهي مادة عادة ما تضاف إلى الدواء بنسبة ضئيلة، ولكنها تعد المادة الأكثر تأثيرا في أي داء، وهكذا عملية إدارة الحياة والتخطيط لها، تحوي مادة فعالة يصوغها لنا عالم الاقتصاد الإيطالي الشهير باريتو، ألا وهي قاعدة 80/20، والتي تتلخص في أنه (80٪ من نتائج الأمور تتلخص في 20٪ من الوسائل المستخدمة فيها)، فعلى سبيل المثال نجد أنه في الأعمال التجارية تأتي 80٪ من نسبة الأرباح من 20٪ من المنتجات و بالاستقراء والبحث تأتي أكبر نسبة من الاستنتاجات عن طريق استعمال نسبة لا تتعدى خمس المعلومات المتاحة والأفكار المعروضة، وفي الموارد يتحكم 20٪ من سكان العالم في 80٪ من موارده بينما الباقي لا يحصل إلا على النسبة الباقية ويعانون الفقر والجوع.

وقد وضع هذه القاعدة الاقتصادي الإيطالي الشهير 'باريتو' عام 1897م، عندما وجد أن توزيع الثروة في مجتمعه هو بهذه النسبة فعلاً وأن الأثرياء القليلين هم الذين يتحكمون في نسبة لا تقل عن 80٪ من الثروة.

ونحن عندما نريد أن نحقق غاية معينة يكون أمامنا عدد من الوسائل لتحقيق هذه الغاية، والمبدأ الأساسي الذي نريد أن نقره هاهنا أن عليك أن تختار أكثر هذه الوسائل فاعلية وأعمقها تأثيرا للوصول إلى الهدف بأيسر الطرق الممكنة، فإن العمر قصير والطموح كبير ولكن يمكن اختصار سنوات العمر بهذه القاعدة الهامة . حيث تركز دائما على أهم 20٪ في أي شئ تفعله والذي يجلب لك 80٪ من النتائج.

إن استخدام قاعدة 80/20 بمثابة استخدام المادة الفعالة في الدواء، فالمادة الفعالة في أي دواء نسبتها فيه صغيرة جدًا ومع ذلك فهي العنصر المؤثر فيه وهكذا نحن نطلب منك أن تدخل على المادة الفعالة في أي شئ والتي تجلب لك معظم النتائج المطلوبة.

❖❖❖

كيف تخطط لحياتك؟ (6).. كيف تضع خطة؟



وبعد أن تعلمنا كيف نحدد أهدافنا؟ وكيف نرتب أولوياتنا؟ اسمح لنا أن نقدم لك السبيل إلى التخطيط الجيد في خطوات ثلاث، ونسأل الله تعالى أن تقطع تلك الخطوات بمنتهى النجاح، وتصل إلى ذروة المجد والتميز.

أولًا: ضع الخطة السنوية:

بمعنى أن تحدد الأهداف المرحلية التي يمكنك إنجازها خلال سنة واحدة في جميع جوانب رؤيتك العشرة، ثم تحدد الإجراءات والخطوات التنفيذية التي يتعين عليك اتخاذها للاقتراب من تحقيق

أهدافك المرحلية خلال تلك السنة وذلك أيضًا في جميع جوانب رؤيتك (الإيمانية، الاجتماعية، المادية، التطويرية).

فمثلاً: إذا كنت قد انتهيت هذا العام من الحصول على بكالوريوس الطب والجراحة، فإن أول هدف مرحلي لك يكون هو (الحصول على درجة الماجستير في الأمراض الباطنة).

وأول إجراء مرحلي في هذا العام هو التسجيل في إحدى الجامعات لتحضير الماجستير في الأمراض الباطنة، وليكن في جامعة هامبورج مثلاً بألمانيا، وهذا الإجراء قد يتم على خطوتين:

- مراسلة الجامعة للحصول على الإذن بالتسجيل في درجة الماجستير، ويستلزم أن يكون ذلك قبل بدء الدراسة بدرجة كافية، فليكن مثلاً في شهر مارس، وتاريخ انتهاء هذا الإجراء يكون في شهر مايو.
- بدء الدراسة في الجامعة وتاريخ البدء هنا قد يكون في شهر أكتوبر، وهكذا.

ولابد أن تتكرر هذه العملية مع بداية كل عام؛ لتضع خطة سنوية لتحديد الإجراءات التي يتطلبها تحقيق أهدافك المرحلية في كل جوانب حياتك، مما يجعلك بفضل الله تقترب عامًا بعد عام من تحقيق رؤيتك ورسالتك.

ويكون إتمام هذه الخطوة عن طريق الجدول التالي:

الجانب	الأهداف المرحلية خلال سنة	الإجراءات التنفيذية	الزمن	
			بداية	نهاية
الإيماني	1 -	1 -		
		2 -		
المادي	1 -	1 -		
		2 -		
الاجتماعي	1 -	1 -		
		2 -		
التطويري	1 -	1 -		
		2 -		

ثانيًا: المتابعة الشهرية لسير الخطة السنوية:

فعليك أن تضع بعد ذلك خطة شهرية للسير في تنفيذ تلك الإجراءات المرحلية التي وضعتها في خطتك السنوية، بحيث تتابع يوميًا مدى تقدمك نحو هدفك.

ولذلك يحكي الدكتور صلاح صالح الراشد عن براين تريسي أحد أكبر المختصين في التخطيط التسويقي والإنتاجي، وأحد أفراد ملاك شركة (نايتيجيل أند كونانت)، فينقل عنه قوله: (إن مجرد كتابة القائمة الأسبوعية لتنفيذ بعض الأشياء يزيد من الإنجاز إلى حد 30٪، تصور فقط قائمة تأخذ منك 15 دقيقة تزيد 30٪ من إنجازاتك).

وفي مثالنا السابق حددنا أن أول إجراء مرحلي هو: (مراسلة جامعة هامبورج للتسجيل في درجة الماجستير)، فيكون هدف هذا الأسبوع في الجانب المهني:

(1) الاتصال بالسفارة الألمانية لمعرفة عنوان الجامعة.

(2) البحث عن مواقع للجامعة على الإنترنت، ومعرفة كيفية مراسلتها، ونظم الدراسة فيها، والقيام بالتسجيل فيها.

وهكذا في كل جانب من جوانب حياتك، كل هدف استراتيجي في رؤيتك، كل رسالة وضعتها لنفسك لنواحي حياتك، لابد أن تقترب من تحقيقها في كل يوم 10 سنتيمترات، وها هي نصيحة للدكتور إبراهيم الفقي يقول فيها: (استعمل قاعدة ال 10 سنتيمترات، تصرف فورًا وتقدم على الأقل لمسافة 10 سنتيمترًا تجاه هدفك كل يوم).

ويكون إتمام هذه الخطوة عن طريق الجدول التالي:

نموذج المتابعة الشهرية

الجانب	الإجراءات التنفيذية خلال شهر	الزمن	
		بداية	نهاية
الإيماني	1 -		
	2 -		
المادي	1 -		
	2 -		
الاجتماعي	1 -		
	2 -		
التطويري	1 -		
	2 -		

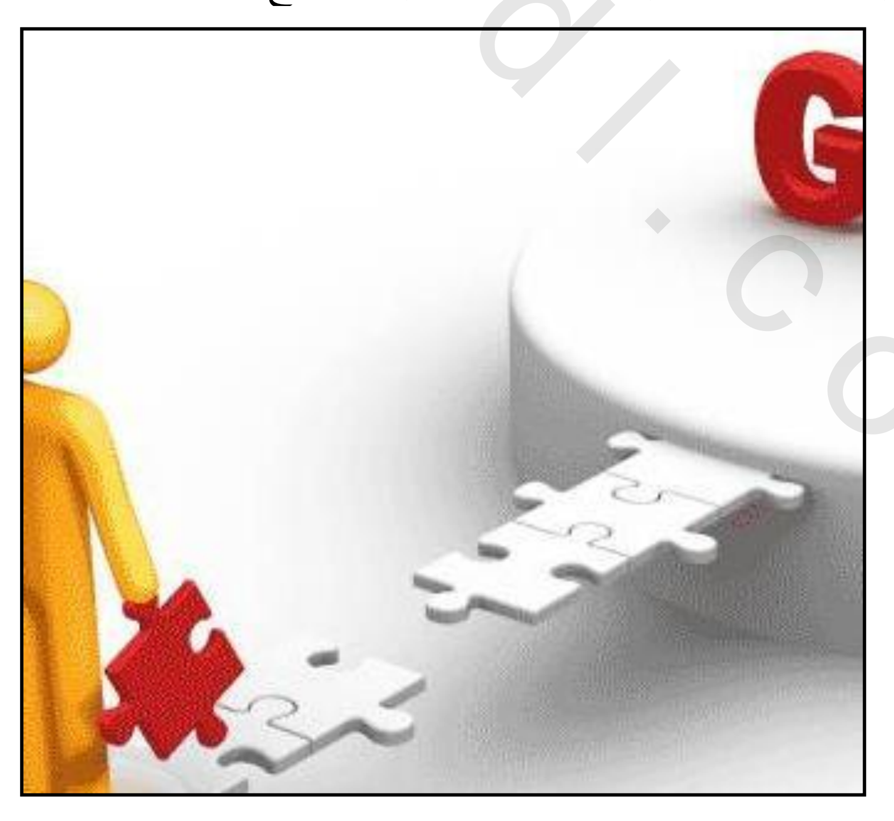
ثالثًا: ضع خطة الأسبوع:

فالأسبوع هو الوحدة الأساسية للتخطيط للحياة وليس اليوم، ذلك (لأن التخطيط اليومي يعطينا رؤية محدودة ليوم واحد أو لقطة مكبرة مقربة تجعلنا مشغولين بما هو قريب جدا من أعيننا لدرجة أن الطوارئ تشغلنا عن الأهمية، أما التخطيط الأسبوعي فيقدم لنا المنظور الأوسع والشامل لما نقوم به، إنها تعطينا صورة أوسع تمكننا من أن نرى الجبال بحجمها الحقيقي).

وبالتالي فلابد من جلسة أسبوعية لك مع نفسك تستغرق حوالي ساعتين، وحبذا أن تكون يوم العطلة الأسبوعية، وتضع خلال هذه الجلسة جدول الأسبوع القادم وخطتك فيه لتنفيذ أهدافك.

والقاعدة الرئيسة هنا أنك تبدأ بوضع الأهداف ذات الأهمية القصوى أي أنشطة وأعمال المربع رقم 2 بالترتيب في جدول مواعيدك خلال الأسبوع، فتضع أهم أنشطة الأسبوع أولا في جدول المواعيد، ثم الذي يليه، وهكذا حتى تطمئن أن أهم أنشطة الأسبوع قد تم تغطية مواعيدها بالكامل، وأنك قد اطمئننت أنها في مواعيد هامة ستقوم بتأديتها خلالها بالتأكيد، ثم تضع بعد ذلك المواعيد الأقل أهمية.

كيف تخطط لحياتك؟ (7).. كيف تضع خطة؟



تعرفنا على أول الطريق من أجل وضع خطة فعالة، ونتعرف على ضوابط وضع تلك الخطة.

ضوابط وضع الخطة.

هناك أمور يمكنك القيام بها عند بداية كل يوم تساعدك على وضع الأمور الهامة أولًا:

ميزان النجاح:

ربما كانت المعاناة الشائعة والعميقة التي نواجهها دائما في إدارة الحياة هي المعاناة الصادرة من عدم التوازن؛ فأدوار الحياة متداخلة إلى حد كبير، حيث يؤثر كل دور في الآخر تلقائيًا؛ لأنها معًا تشكل حياتنا، فالحياة كلٌّ لا يمكن تجزئته، ولنا الأسوة في سيدنا سلمان الفارسي رضي الله عنه حين قال لأخيه أبي الدرداء رضي الله عنه: (إن لنفسك عليك حقًا، ولربك عليك حقًا، ولضيفك عليك حقًا، وإن لأهلك عليك حقًا، فأعط كل ذي حق حقه)، ولما بلغ ذلك القول رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: ((صدق سلمان)) [رواه البخاري].

ولكن تكمن المشكلة في كثير من الإرساءات السلبية الناتجة عن التربية في بيوتنا ومدارسنا، والتي أورثت عقلية تنظر لهذه الأدوار كلها كأجزاء منفصلة عن بعضها البعض، ففي المدرسة مثلاً ندرس موضوعات منفصلة تتناولها كتب منفصلة، فيحصل أحدنا على تقدير ممتاز في الرياضيات، وجيد في الفيزياء، ولا نرى أن هناك أي علاقة

بين المادتين، وبنفس العقلية نرى دورنا في العمل منفصلاً عن دورنا في المنزل، ولا نرى أي صلة بينهما وبين أدوارنا في المجتمع أو في تطوير الذات.

فالمشكلة إذًا في الطريقة التي ننظر بها إلى المشكلة، فلابد أن ندرك أولاً أن مهمتنا ليست الجري ما بين الأدوار في تنازع بينها على ما نملك من وقت وطاقة، وإنما التوازن أن تعمل كل الأدوار متداخلة متزامنة في تناغم يحقق الكل.

ولنأخذ مثالا على ذلك من السنة النبوية، فبينما كان النبي صلى اللّه عليه وسلم عائدا من إحدى غزواته، ومعه السيدة عائشة رضي اللّه عنها أراد أن يروح عنها فسابقها فسبقته، فلما أثقلت عائشة اللحم سابقها فسبقها فقال لها: 'هذه بتلك يا عائشة'.

ونستطيع من هذا الموقف البسيط أن نخرج بعدد من الأدوار قام بها النبي صلى اللّه عليه وسلم في آن واحد:

- دوره كزوج: يرفه عن زوجته ويتسابق معها.
- دوره في الترويح عن النفس: فلا شك أن مثل هذا السباق فيه ترفيه عن النفس.
- دوره في الاعتناء بصحته: فالسباق والجري والعدو تقوي صحة الإنسان وتنشط الدورة الدموية.

- دوره كمجاهد في سبيل اللّه ينصر الإسلام: فلا ننسى أن هذا الموقف كله بينما النبي صلى اللّه عليه وسلم عائد من الغزوة أي في أثناء سيره مجاهدا في سبيل اللّه.

- دوره كمعلم: حيث إن في هذا الموقف إرشادا وتعليما للناس في أشياء كثيرة مثل استحباب الترفيه عن الزوجات وشرعية التسابق.

- دوره كنبي مرسل: ومع كل هذه الأدوار التي ذكرناها يؤدي أيضًا النبي صلى اللّه عليه وسلم دوره الأعظم وهو دوره كخاتم النبيين، وسيد المرسلين، صلوات اللّه وسلامه عليهم أجمعين، ولا ينسى هذا الدور وهو يتسابق مع زوجته بل يسجلها التاريخ في سيرة خاتم النبيين أنه تسابق مع زوجته ليكون قدوة للعالمين في هذا الأمر ولتقتدي به البشرية إلى آخر الزمان.

فانظر في هذا الموقف البسيط الذي لم يأخذ إلا قدرا يسيرا من الوقت كم هي الأدوار التي قام بها النبي صلى اللّه عليه وسلم، وحجم الفوائد العائدة من هذا الموقف البسيط، فأنت إذا فقهت هذا الموقف وتأملت فيه، أدركت الفارق الكبير بين رجل له رسالة ورؤية يعيش متوازنًا متكاملًا جامعًا بين أدواره في الحياة، وبين غيره ممن يعتقد الفصل بين الأدوار، وأداء كل دور في وقته المحدد، مما يحرمه الكثير من الاستفادة بوقته الثمين، ويجعله في النهاية يشعر بضيق الوقت.

ذروة التحكم.

يحكى عن أحد صيادي السمك الذي كان يصطاد، وكلما خرجت له سمكة صغيرة احتفظ بها، وفي كل مرة خرجت سمكة كبيرة، ألقى بها في البحر مرة أخرى، فاقترب منه أحد الأشخاص، وسأله وقد غلب عليه الفضول: (هل يمكن أن تشرح لي السر في أنك تلقي بالسمك الكبير مرة أخرى في البحر، وتتحفظ فقط بالسمك الصغير؟)، فرد عليه الصياد قائلا: (أنا حزين جدا على هذا الفعل، ولكني مضطر إلى ذلك، ولا توجد أمامي أية طريقة أخرى، حيث إن القدر الذي أطهي فيه السمك صغير جدا، ولا أستطيع طهي السمك الكبير فيه لذلك ألقي به إلى الماء مرة أخرى!).

لماذا انقرضت؟

قد يمتلك الواحد منا مهارات عديدة، ويحوز أمكانات مديدة، وقد يكون ذا رغبة مشتعلة، وهمة متقدة، ولكن سرعان ما يقف في وجه العقبات، وحتما ستقف، وحينها لا يصبح للمهارة معنى، ولا للرغبة مكان، إذا لم يتحل هذا الإنسان بالمرونة الكافية، والتي تجعله يجتاز العقبات، ويقفز فوق الحواجز، وهناك وهم خاطئ عند الكثير من الناس، الذين يرون أن المرونة ما هي إلا رضوخ للظروف، وأن التصلب والجمود على القرارات أو الآراء حتى لو كانت خاطئة هو قمة الفضيلة، وذروة القوة، وهذا ليس بالصحيح، فكما يقول الدكتور إبراهيم الفقي: (إن المرونة هي التحكم؛ فالشخص الأكثر

مرونة في أسلوبه يكون تحكمه في الأشياء أكبر)، ولذا فإن الديناصورات العملاقة التي تفوق الخرتيت في حجمها ووزنها وطولها وقوة جسمها، لم تنفعها كل تلك الإمكانات، ولم يشفع لها تصلبها وفقدانها للمرونة وقوة التكييف مع الواقع، فلم تستطع أن تتأقلم مع التغيرات التي تطرأ على بيئتها، فانقرض الديناصور غير المرن، وبقي الخرتيت المرن.

هبوط غير مفاجئ:

وهذا مثال آخر نسوقه لك في خضم حديثنا عن المرونة وأثرها الفعال في التخطيط الناجح، مثاله يحكيه الدكتور إبراهيم الفقي في إحدى دوراته فيقول: (في الستينات كانت الساعات السويسرية منتشرة في العالم، وكان نصيبها أكثر من 90٪ من السوق العالمي، أما الآن فالساعات اليابانية صارت تحتل أكثر من 35٪ من السوق العالمية، بينما الساعات السويسرية أصبح نصيبها 10٪ فقط)، وربما يرى البعض أن ثمة مفاجئة كبيرة في هذا الهبوط، ولكن إذا عرف السبب بطل العجب، (والسبب في ذلك هو عدم مرونة الإدارة السويسرية، وعدم التعديل السريع في خطط عملهم؛ لكي تتماشى مع احتياجات المستهلك).

ولنا في رسولنا صلى اللّه عليه وسلم القدوة.

وحينما تنظر في سيرة النبي صلى اللّه عليه وسلم، تجد أنه كان يتمتع بقدر كبير من المرونة، وتجد أثر هذه المرونة واضحا حين

قبل رسول اللّه صلى اللّه عليه وسلم بسهولة تغيير خطة المعركة في غزوة بدر، حينما أشار عليه الحباب بن المنذر رضي اللّه عنه بذلك، وكذلك حينما قبل بفكرة حفر الخندق من سلمان على الرغم أنها كانت خطة جديدة لا تألفها العرب.

بل تأمل في موقف النبي صلى اللّه عليه وسلم في صلح الحديبية، فحينما بعث المشركون سهيلا بن عمرو لمفاوضة النبي صلى اللّه عليه وسلم، اقترح علي بن أبي طالب رضي اللّه عنه، أن تفتتح المعاهدة بكلمة: بسم اللّه الرحمن الرحيم، (وهنا اعترض رئيس الوفد القرشي سهيل بن عمرو قائلا: (لا أعرف الرحمن، اكتب باسمك اللهم)، فضج الصحابة على هذا الاعتراض، ولكن النبي صلى اللّه عليه وسلم تمشيا مع سياسة الحكمة والمرونة والحلم، قال للكاتب: (اكتب باسمك اللهم)، واستمر في إملاء صيغة المعاهدة هذه)، ولم يتوقف مبعوث قريش عند هذا الحد، إنما رفض أن يكتب محمد رسول اللّه وأصر أن يكتب محمد بن عبد اللّه، فوافق النبي صلى اللّه عليه وسلم.

ولذا فحتى تتمتع بقدر من المرونة، يجب أن يحوي جدول أعمال اليومية مساحة احتياطية للأمور المفاجئة والغير المتوقعة؛ فقد تسنح لك فرص عديدة خلال اليوم ما كنت لتستطيع استغلالها بدون المرونة.

ونخلص من ذلك كله أن عملية التخطيط يجب أن تكون طوع بنانك، وليست آمرة لك، ولما كانت خطتك مؤتمرة بأمرك، كان

لزاما أن تكون مفصلة وفق أسلوبك، وحسب احتياجاتك، وطبقا لطرقك الخاصة، ولذلك احرص دائما على أن تشكل خطتك عليك، وليس أن تتشكل أنت عليها.

كيف تخطط لحياتك؟ (8).. نجوم في سماء التخطيط



وها هي نجوم تتلألأ في سماء التخطيط، فرأينا أن نقبس من نورهم مشكاة تكون لطريق نجاحنا هاديًا، ولمسيرة تميزنا دليلًا، فتجولنا في رياض التاريخ، وبساتين السير؛ لنقطف لك بعضًا من تلك الورود، فها هي رائحة المسك تفوح من تلك السطور التي قبسنا فيها من نور النبوة، ثم زدنا عليها بوردة يفوح منها عطر خامس الخلفاء

الراشدين، ثم جعلنا في الأخير للآخر نصيبًا، فاخترنا لك نموذجًا من نماذج التخطيط الناجح من غير أمتنا، فهيا بنا نجول في هذه الرياض، ونقبس من هذه الأنوار.

القبس الأول: سيد الخلق محمد ﷺ:

وها هو القبس الأول من مشكاة التخطيط، نتحدث فيه عن عبقرية النبي ﷺ، فهو القدوة والأسوة الحسنة، فما كان يعزم على أمر إلا وقد خطط له تخطيطًا بارعًا، بعد أن طلب المدد الرباني والعون الإلهي، ودعونا نتعلم من مدرسة الهجرة النبوية كيف يكون أصول التخطيط الفعال.

أولا: إجابة على سؤال ما، أو الهدف من اتخاذ النبي لقرار الهجرة، فبعد نجاحه ﷺ في تأسيس المجتمع المسلم، انطلق النبي ﷺ إلى هدف أعظم ألا وهو نشر هذه الدعوة، وإنشاء دولة إسلامية تقوم بدورها في تعبيد الناس لرب العالمين، ولكن لظروف التضييق الشديد بمكة، كان لابد من إيجاد أرض أخرى وهي يثرب.

ثانيا: إجابة على سؤال من، أو تحديد الأشخاص الذين سيقدمون العون والمساعدة وتحديد مهامهم، وقد جاءت كما يلي:

- المبيت في فراش النبي وذلك للتمويه: وهي مهمة علي بن أبي طالب رضي الله عنه.
- توصيل الأخبار والمعلومات: وكانت تلك مهمة عبد اللّه بن أبي بكر رضي الله عنه، حيث يسمع ما يدور في مكة، ثم ينقله للنبي ﷺ.
- تأمين الزاد: وكانت تلك مهمة أسماء بنت أبي بكر ـ رضي اللّه عنها.
- إخفاء الأثر: وكانت تلك مهمة عامر بن فهيرة مولى أبي بكر رضي الله عنه، حيث يرعى الغنم حول الجبل نهارًا، ثم يعود من الطريق التي يعود منها عبد اللّه وأسماء ـ رضي اللّه عنهما ـ فيخفي آثار أقدامهما.
- الدليل الذي يرشد النبي ﷺ وأبا بكر رضي الله عنه: وأوكل هذه المهمة إلى رجل من المشركين، وهو عبد اللّه بن أريقط.

ثالثا: إجابة على سؤال متى، أو وقت تنفيذ الخطة وزمنها، فقرر النبي ﷺ الخروج في النهار حيث القيلولة، وهي ساعة قلما تجد إنسانًا بمكة فيها.

رابعا: إجابة على سؤال أين، أو خط السير الذي سينفذ الخطة من خلاله، فكان تخطيط النبي ﷺ هو الاتجاه إلى غار في طريق غير طريق المدينة، حيث غار ثور جنوب مكة.

خامسا: المرونة التي اتسمت بها خطة النبي ﷺ، الاستفادة من خبرة الآخرين حتى من المشركين عند الثقة في أحدهم، فكان دليل النبي ﷺ هو عبد اللّه بن أريقط.

سادسا: التوكل على اللّه، مع الأخذ بكل هذه الأسباب التخطيطية، ويظهر ذلك في قول النبي ﷺ لأبي بكر رضي الله عنه، وهو معه في الغار: (يا أبا بكر، ما ظنك باثنين اللّه ثالثهما).

أرأيت - عزيزي القارئ الفعال - كيف تكون الخطط؟ وكيف يكون التنفيذ؟ وهنا لا يسع الواحد منا إلا أن يضع قوله تعالى نبراسًا يهدي له طريق نجاحه، حين يقول المولى عز وجل: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو اللهَ وَالْيَوْمَ الْآَخِرَ وَذَكَرَ اللهَ كَثِيرًا﴾ [الأحزاب:21].

القبس الثاني: المجدد الأول عمر بن عبد العزيز:

لا أحد يختلف على أن عمر بن عبد العزيز هو أول مجدد في تاريخ الإسلام بعد المائة الفاضلة الأولى، وقد تولى عمر بن عبد العزيز الخلافة في عام 99 هـ، وعمره يومها ثمانية وثلاثون عامًا، ومكث في الخلافة حوالي عامين ونصف كانت كفيلة بتجديد الإسلام من جديد، وحتى ينفذ عمر بن عبد العزيز رؤيته في تجديد الإيمان في الأمة، وإعادة سمتها كما كان عهد الخلفاء الراشدين، قام عمر

برسم خارطة لطريق التجديد، وأعد خطة محكمة متقنة، فلم يكن عمر بن عبد العزيز (ليتخذ قراراً دونما تخطيط، وتوخ لعواقب الأمور، وأخذها بعين الاعتبار)، وارتكز تخطيطه - رحمه اللّه - على عدة محاور وسياسات من أبرزها:

السياسة الأولى: العدل:

فكما تقول الحكمة الشهيرة: (العدل أساس الملك)، ولذلك يقول ابن خلدون: (الظلم مؤذن بخراب العمران)، وقد وضع عمر بن عبد العزيز مجموعة من القواعد والإجراءات التابعة لهذه السياسة، كان من أبرزها:

1. حصول صاحب الحق على حقه دون جهد أو مراوغة، ورفع المظالم بأنواعها.
2. مراعاة العدالة في توزيع الصدقات؛ حتى كان لغير المسلم نصيب في الصدقات.
3. العمل على رد مظالم بني أمية إلى أهلها.

السياسة الثانية: التدرج في الإصلاح:

ويظهر ذلك جليًا في رد عمر على ابنه عبد الملك، لما طالبه بسرعة رد الحقوق إلى أهلها، فقال له: (إني أعالج أمراً لا يعين عليه إلا اللّه، قد فني عليه الكبير، وكبر عليه الصغير، وفصح عليه الأعجمي، وهاجر عليه الأعرابي، حتى حسبوه ديناً لا يرون الحق غيره).

السياسة الثالثة: القدوة خير معلم:

كان عمر بن عبد العزيز قبل أن يتولى أمر الخلافة من أكثر المسلمين أموالًا، ولكنه ما إن تولى الخلافة، حتى قام بصرف أمواله كلها إلى بيت مال المسلمين، لقد أراد عمر بن عبد العزيز بتنازله عن ماله أن يكون قدوة حسنة لولاته وعماله وشعبه جميعًا في التضحية والبذل والإيثار.

القبس الثالث: وللآخرين نصيب:

ولأن ضرورة التخطيط لإحراز النجاح هي سنة من سنن اللّه تعالى في الكون، لذلك لم تقتصر هذه السنة على المؤمنين، بل وجدنا نماذج أخرى من غير المسلمين، حققت نجاحات كبيرة؛ لأنها أحسنت الأخذ بالأسباب، فمن هؤلاء المناضل الإفريقي نيسلون مانديلا.

نيلسون مانديلا إصرار إلى الأبد:

ولد نيلسون مانديلا في 18 يوليو عام 1918م، في أحد الأكواخ الطينية بمنطقة ترانسكاي في جنوب أفريقيا، ومنذ ولادته بدأ يعاني من التمييز العنصري بين البيض والسود، الذي كان السمة الرئيسة لهذه البلد في تلك الأيام، وكونك أسودًا في هذه البلاد يعني أنك سوف تسكن في مناطق لا يسكن فيها سوى السود، وسوف تركب مواصلات لا يركبها سوى السود، وسوف تذهب إلى مدرسة لا يذهب

إليها سوى السود، وإذا كبرت وأصبحت رجلًا سوف تقف في طابور الحصول على عمل لا يقف فيه أيضًا سوى السود، وإذا تجولت ليلًا أو نهارًا، فستجد من يوقفك، ويأمرك بإخراج تصريح مرورك، وإلا تعرضت للاعتقال، وأنك مواطن من الدرجة الثالثة أو الرابعة في هذه البلد، التي تعيش فيها والتي هي بلدك أصلًا، إنها بلدك ولكنك لا تستطيع أن تتملك فيه، أو تدخل برلمانه، أو يكون لك دور في المشاركة في وزارته؛ لأنك أسود.

ولد نيلسون مانديلا في هذه الأجواء، وعندما بلغ سن السابعة، ألحقه والده بإحدى المدارس، وبعد عامين مات أبوه، فأخذته أمه إلى أحد أقارب الأب، الذي كان بمثابة نائب ملك شعب الثيميو، الزعيم جونجينتابا، وقد تربى مانديلا في رعايته.

وتبلورت رسالة ورؤية مانديلا في نفسه وعقله بعد حفل الختان الجماعي، الذي كان يتم وفق طقوس وعادات قبلية لجميع ذكور القبيلة، الذين أتموا السادسة عشرة، وفي هذه الحفلة وقف أحد الزعماء المعروفين في القبيلة يتحدث إلى رجال المستقبل، وقد تكلم بكلمات ألهبت نار التحدي في نفس مانديلا بعد ذلك لأكثر من خمسين عامًا، حيث قال الرجل: (ها أنتم تجلسون يا أولادنا الشباب الأصحاء، زهرة أمتنا وفخرها ورجاءها، ورغم الآمال الكبيرة التي تشعرون بها، وأنتم على أعتاب الرجولة، فإنها آمال خاوية وهمية، ولن تتحقق أبدًا، حيث إن شعبنا وجميع الشعوب السوداء في جنوب أفريقيا

شعب مهزوم، إننا عبيد في أوطاننا، ومستأجرون في أملاكنا وأراضينا، وليست لدينا القوة أو السلطة، ولا نسيطر على أقدارنا في الأرض التي أنجبتنا، إن أجسادنا وأرواحنا تضيع في المناجم والحقول؛ كي ينعم الرجل الأبيض بالصحة والرخاء، ولذلك سوف تتلاشى آمالكم وطموحاتكم؛ حيث إننا لا نستطيع منحكم أفضل الهبات، وهي الحرية والاستقلال).

وبالرغم من الذهول الذي أصاب مانديلا من جراء هذه الكلمات، إلا أنها كانت كالبذرة التي سرعان ما أخذت تنمو في وجدانه، فلقد أصبحت رسالته في الحياة هي تحقيق الحرية، وأضحت رؤيته أن يرى بلده بلدًا دون تمييز عنصري، يتمتع فيها الرجل الأبيض والأسود بحقوقهما على السواء، وبدأ يسير في خطة مرحلية؛ لتحقيق هذه الرؤية، على خطوات وهي:

الخطوة الأولى: إلى جوهانسبرج:

وبدأ السير الفعلي في خطته، حينما هاجر إلى جوهانسبرج عاصمة جنوب أفريقيا، وهناك بدأ الخطوة الأولى، وهي استكمال تعليمه الجامعي، وحتى يتمكن من ذلك، فقد عمل في وظيفة كتابية في إحدى الشركات، وفي الوقت ذاته استكمل تعليمه الجامعي، فحصل على شهادة الليسانس في القانون عام 1942م.

الخطوة الثانية: مناهضة العنصرية.:

وهي المرحلة التي انضم إلى المؤتمر الوطني الأفريقي، وهو أقدم تجمع وطني أفريقي ينص دستوره على معارضة العنصرية.

ثم بدأ الممارسة الفعلية للمعارضة ضد العنصرية، وكانت بداية ذلك في أغسطس عام 1943م، حينما شارك لأول مرة في حياته في مسيرة ضمت عشرة آلاف أفريقي؛ احتجاجًا على زيادة سعر ركوب السيارات العامة المخصصة للأفريقيين، وبعد مقاطعة هذه السيارات لتسعة أيام متواصلة، اضطرت الشركة المالكة إلى خفض الأسعار؛ مما جعل مانديلا يتأثر تأثرًا شديدًا بهذه المسيرة.

الخطوة الثالثة: المشاركة في العمل السياسي:

وهي مرحلة التهيؤ للتميز في العمل السياسي، حيث التحق بجامعة ويتووتر سراند؛ للحصول على شهادة تؤهله للعمل في المحاماة، وفي هذه المرحلة أيضًا أصبح لمانديلا دور بارز في العمل السياسي، وصار له شأن كبير في المؤتمر الوطني الأفريقي، حيث أصبح أحد أربعة نواب لرئيس الحزب، وبالإضافة لعمله السياسي كان يدافع عن قضايا الأفريقين أمام محاكم البيض.

الخطوة الرابعة: المقاومة الإيجابية ضد الاحتلال:

وبدأت عندما استولى البيض على مدينة صوفيا تاون إحدى المدن المخصصة للسود طبقاً لقوانين الفصل العنصري، حتى تم القبض عليه في ديسمبر 1956م، ثم أطلق سراحه نظرًا لعدم توافر الأدلة على إدانته، ثم خضع مانديلا لاتهامات عديدة، والتي انتهت إلى الحكم عليه عام 1964م بالسجن مدى الحياة، هو وسبعة آخرين؛ ليبدأ مرحلة جديدة، وهي مرحلة الصمود، وفي جزيرة روبن البعيدة أمضى مانديلا 18 سنة في تقطيع الأحجار، وفي عام 1982م تم نقله إلى سجن بولز مور في مدينة كيب تاون.

وكانت الإغراءات قد بدأت تمارس دورها معه؛ للإفراج عنه مقابل إعلانه نبذ العنف وبراءته من أعمال المؤتمر الوطني الإفريقي، وفي الوقت الذي انهار زملاء له أمام هذه الإغراءات، رفض مانديلا التنازل عن مبادئه، وما أعلنه أمام المحكمة من استعداده للموت في سبيل تحقيق هدفه، وهو ميلاد جنوب أفريقيا حرة خالية من نظام الفصل العنصري.

وبدلًا من أن يكون سجن مانديلا راحة للرجال البيض، فقد تحول إلى كابوس بالنسبة لهم ففي 18 يوليو من كل عام في ذكرى مولده، يجتمع ملايين السود للتظاهر في أنحاء البلاد في الوقت الذي يشاركهم كل السود في أنحاء العالم، وهكذا أصبح مانديلا رمزًا

للحرية في جنوب أفريقيا، وانتشر اسمه في أنحاء العالم رغم أن صورته لم يعد يراها أحد منذ عام 1964م.

الخطوة الأخيرة: الإصرار والصبر:

واحتاج الأمر إلى 28 عامًا أمضاها مانديلا وراء القضبان قبل أن يخرج ويرى نور الحياة، وفي عام 1990م تم الإفراج عنه، وكان التصور أنه سيخرج بقلب مليئ بالكراهية والحقد، والتطلع للثأر، ولكن العالم فوجئ بوجهه الطيب وكلماته، حيث كان قد دخل في مرحلته الأخيرة؛ لتحقيق رؤيته ألا وهي جمع الشعب على التوحد، لقد كان البيض يراهنون على فشل السود الذين تعددت أحزابهم في التوحد، وعلى أن خلافاتهم ورغباتهم في التزعم سوف تمزقهم، ولكنهم فوجئوا باتفاق 26 رئيس حزب في جنوب أفريقيا على إجراء الانتخابات يوم 27 أبريل 1994م، ولأول مرة في تاريخ جنوب أفريقيا، يدخل رجل أسود في اللجنة الانتخابية؛ ليدلي برأيه، وكان الفائز كما كان متوقعًا هو نلسون مانديلا، الذي أصبح رمزًا وأسطورة يعرفها الملايين في أنحاء الدنيا.

❖❖❖

كيف تجعل تفكيرك إبداعيًا؟ 1



في إحدى بلاد الصين، كان هناك مزارع بسيط يسعى كل يوم ليبحث عن قوت يومه، حتى تعيش زوجته وابنته حياة آمنة مطمئنة، وفي يوم من الأيام اقترض هذا المزارع مالًا ليشتري أرضًا فيعمل عليها وتستقر حياته.

ولكن، من المؤسف أنه اقترض من رجل "جشع"؛ لا همَّ له إلا أن يجمع المال، لا يُراعي أحوال من أقرضهم، فإذا ما جاء وقت سداد الديون، أسرع بجمع هذه النقود، فإذا ما تأخر أحد فرض عليه جباية أو أدخله السجن.

وها هي الأيام تمر والأشهر تجري وراءها حتى مرَّ هذا المزارع البسيط بضائقة مالية، ولم يستطع أن يَرُدَّ الدَّيْن الذي عليه، فما كان من هذا الدائن إلا أن أمهله ثلاثة أيام، إما أن يَسُدَّ الديْن الذي عليه علاوة على الجباية، وإما أن يرفع أمره إلى المحكمة فيدخل السجن.

ومرت الأيام وهذا المزارع يخرج كل يوم؛ يبحث عن مال لِيرُدَّ الديْن الذي عليه ولكن بلا فائدة، ولا جدوى، وحينها ذهب هذا الرجل مع ابنته إلى هذا الدائن يريد أن يستسمحه، ذهب إليه وهو يَجرُّ خطاه، فلما رأى هذا الدائن ابنته أُعجب بها، فقدم له عرضًا حتى يعفو عنه.

قال له: (لا مانع عندي من أن أعفو عنك ولكن في مقابل أن تزوجني ابنتك).

فاضطر هذا المُزارع وابنته أن يوافقا، ورضيا بذلك الأمر، ولكن ذلك الدائن لم يكتفِ بذلك فحسب، بل دبَّر لهم مكيدة في ذلك، أخبرهم بأنه سيأتي بحصاتين، الأولى بيضاء والأخرى سوداء؛ ليضعهما في كيس للنقود، على أن تلتقط الفتاة إحدى هاتين الحصاتين من ذاك الكيس.

فإذا التقطت الفتاة الحصاة السوداء سيتزوجها ويعفو عن أبيها، أما إذا التقطت الحصاة البيضاء فحينها لن يتزوجها وسيعفو عن ذلك القرض، ولكن إذا رفضت أن تلتقط أي حصاة فحينها سيدخل

والدها السجن، فما كان من تلك الفتاة إلا أن وافقت على هذا العرض.

كان الجميع في ذلك الوقت واقفاً على ممر مليء بالحصى، فانحنى ذلك الدائن ليلتقط حصاتين ويضعهما في كيس المال حتى تختار الفتاة، ولكنها انتبهت إلى تلك الخُدعة ا لتي أراد ذاك الدائن أن يُمررها بين هذا الجمع الكثير.

فلقد التقط هذا المُخادع من الأرض حصاتين سوداوين ووضعهما في الكيس، وطلب من تلك الفتاة أن تختار حصاة، وحينها بدأت تفكر:

ماذا أصنع لأخرج من هذا المأزق؟

فإذا ما قمنا بتحليل ذلك الموقف، سنجد أن هناك ثلاثة خيارات:

الخيار الأول: أن ترفض الفتاة أن تلتقط من ذلك الكيس، وحينها سيدخل والدها السجن.

الخيار الثاني: أن تَكشِف تلك الفتاة خُدعة ذلك الرجل.

الخيار الثالث: أن تلتقط الحصاة السوداء وتُضحِي تلك المرأة بنفسها لينجو والدها.

تلك الفتاة لو فكرت بطريقتها التقليدية لن تستطيع أن تخرج من هذا المأزق، ولكنها استطاعت أن تأتي بفكرة جديدة إبداعية أنقذتها من هذا المُخادع، فيا تُرى ماذا فعلت؟

لقد قامت بالتقاط إحدي الحصاتين ثم قامت بإسقاطها على الأرض التي كانت مملوءة بالحصى، فلم يعرف أحد لون هذه الحصوة التي قامت باختيارها.

ثم قالت تلك الفتاة الذكية: (كم أنا حمقاء، ولكن من الممكن أن نعرف لون هذه الحصاة التي سقطت، فإذا كانت الحصى التي بداخل الكيس سوداء، فالحصى التي قمت باختيارها كانت بيضاء)، وهكذا استطاعت أن تخرج من هذا المأزق بطريقة مبتكرة ذكية، ولم يستطع ذلك المخادع أن يكشف هذا السر الذى أخفاه عن أعين الناس أجمعين.

وهكذا عزيزي القارئ نستخلص من هذه القصة أن هناك حل لكل مشكلة مهما كان حجم تعقيدها، ولكن المشكلة التي يواجهها الكثير هي عدم استغلال تلك القدرات الذهنية التي وهبنا اللّه إياها.

أهي فطرة أم مهارة يُمكن تعلمها؟

كلٌ منا عنده تلك القدرة ليكون مُبدعًا موهوبًا، ولكن الكثير مأسور في قفص الفكرة الواحدة لا يستطيع الخروج منها، فالكثير يغلب عليه الإيمان بفكرة واحدة مسيطرة، وطريقة واحدة للحل، فالكل يملك حاسة الإبداع ولكن المبدعين وحدهم هم الذين استطاعوا فهم وإدراك قدراتهم الإبداعية حتى سخروها في الواقع العملي.

فالإبداع والتفكير الإبداعي ليس حكرًا لأحد دون أحد، فلقد أثبتت الدراسات الحديثة أن التفكير الإبداعي يُمكن تعلمه والتدرب عليه، حتى يستطيع المرء أن يكون ماهرًا فيها، تمامًا كأي مهارة يسعى المرء إلى اكتسابها، كمهارة استخدام آلة الطباعة، أو مهارة تسجيل الأهداف في مرمى الخصم.

كل منا في حاجة إلى الإبداع:

فكل منا في ميدان عمله في أمسِّ الحاجة إلى التفكير الإبداعي، فلماذا لا يتمكن الخطيب من على منبره في توصيل دعوته؟ ولماذا لا يستطيع المدرس في مدرسته أن يُوصِّل منهجه إلى تلاميذه؟ ولماذا لا يُوفق الإعلامي في إيصال رسالته الإعلامية للكثير من الجماهير؟

والجواب هو الإخفاق في بناء الشخصية ذات التفكير الإبداعي، فالكل قد تجمدت أفكاره على الفكرة الواحدة، بالرغم من أن الكثير من المشكلات لها طرق لا محدودة في الحلول.

رحلة الإبداع:

لذا عزيزي القارئ فهذه الرسالة هي خطوة في طريقك لتتعلم كيف تُنمي قدراتك الإبداعية؟

ولكن قبل أن تصل إلى هذه الخطوة الأخيرة، لابد أن تتعرف على مفهوم التفكير الإبداعي، والفرق بينه وبين التفكير التحليلي، ثم نعطيك خارطة الطريق التي ستوصلك إلى أن تصير مُبدعًا، وهي التي

تتكون من مراحل ست، بدءًا من مرحلة الإلهام، ومرورًا بمراحل التوضيح والاستخلاص والترشيح والتقييم، وانتهاءً بمرحلة التطوير.

ولكن قد تتعرض وأنت تسير على هذا الطريق لبعض العوائق التي تعرقل قدماك، لذا لابد أن تتعلم كيف تتخطى تلك العقبات حتى تبلغ مرادك.

وأخيرًا هناك بعض المهارات التي يتميز بها المُبدع دون غيره، لذا فاحرص أن تتعلمها، وتمارسها، فالممارسة هي طريق الوصول إلى المهارة.

وبين كل محطة والمحطة التي تليها، ومضة نبوية، نتعلم فيها طريقة النبي صلى الله عليه وسلم في التفكير الإبداعي، والذي أرسى النبي عليه السلام قواعده لنا منذ أكثر من ألف وأربعمائة عام.

ما هو الإبداع؟

الإبداع في اللغة هو اختراع الشيء على غير مثال سابق، والبديع هو الجديد من الأشياء، وعلى هذا يتضمن الإبداع اختراع أو إنشاء الأشياء، ولكن لأعلى مثال وأصفى صورة، ومنه قول الله تعالى: ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَإِذَا قَضَى أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾ [البقرة:117] ؛ فهو مُبدِعها وخالقها على غير مثال سابق، وفي غاية من الدقة والحُسن والإبداع وله المثل الأعلى سبحانه.

وقد اختلف كثير من علماء النفس والتربويون في وضع معنًى للإبداع، فمنهم من يرى أن الإبداع هو مظهر من مظاهر السيولة في التفكير، فهو يعتمد على كمية الأعمال المنتجة بغض النظر عن قيمتها النوعية في عالم الإبداع، ويُركِز آخرون في تعريفهم للإبداع على السمات العامة للمُبدع من حيث قدرته على الإدراك الدقيق للثغرات، والإحساس المُرهف للمشكلات، بالإضافة إلى الأصالة في التفكير والقدرة على التركيز.

فيرى سميث أن العملية الإبداعية هي (القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات)، بينما يرى الدكتور عبد الحليم محمود أنها (القدرة على إحداث شيء جديد على غير مثال سابق).

بينما يرى محمد أحمد عبد الجواد أن التفكير الإبداعي أو الابتكاري هو (العملية التي ينتج عنها حلول أو أفكار تخرج عن الإطار التقليدي سواءً بالنسبة لمعلومات الفرد الذي يفكر أو للمعلومات السائدة في البيئة بهدف ظهور الجديد من الأفكار)، أما والس فقد عَنِيَ بالمراحل التي يمر بها المبدع حتى تولد الفكرة الإبداعية، والتي حددها في أربع مراحل أساسية، وهي: الإعداد، والاحتضان، والإشراق، والتحقيق، وعرفها آخرون فقالوا: (إن الإبداع أن ترى نفس الأشياء التي يراها الآخرون ولكن بتفكير مختلف).

رحلة الإبداع:

ونستخلص من هذه التعريفات أن الإبداع هو إنشاء أو اختراع شيء جديد لم يكن موجودًا من قبل سواءً كان منتجًا صناعيًا أو تجاريًا، أو كان عملية أو طريقة جديدة، أو كان فكرة وتصورًا مبتكرًا، فقال بعضهم: إن الإبداع هو ابتكار شيء غير موجود مُسبقًا أو استحداث طريقة جديدة لعمل شيء ما أو تطوير طريقة جديدة في النظر إلى الأشياء أو استبدالها بطريقة أخرى.

العملية الذهنية:

إذا كنا قد تعرفنا على مفهوم الإبداع، فما هو الفرق بنيه وبين التفكير الإبداعي؟ والجواب هو أن التفكير الإبداعي يُعرَّف بأنه: العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة، أو التي تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار أو الأشياء التي يعتبر سابقًا أنها غير مترابطة.

فيمكن القول بأن الإبداع هو الناتج أو الثمرة النهائية للتفكير الإبداعي، فإذا كان الهدف هو تطوير منتج ما أو تحسين آلية أو توليد حلول متنوعة للمشكلة، فإن الأفكار المولدة أو المنتج المطور سيمثل الناتج الإبداعي، في حين أن الطريقة المستخدمة في التفكير أو بمعنى آخر العملية الذهنية المستخدمة للوصول إلى للحل تعرف بالتفكير الإبداعي.

هذا التفكير، إبداعي أم تحليلي؟

ولكن هل كل التفكير نوع واحد؟ بالطبع لا، فالتفكير الإبداعي له سمات تميزه عن غيره، فإذا كان هناك قواعد تساعد للوصول إلى حل متوقع واحد، فذلك هو التفكير التحليلي، ولكن إذ لم يكن لدى المرء القدرة التحليلية ولكنه يعتمد على القدرة التخيلية، فذاك هو التفكير الإبداعي.

ففي مسائل الرياضة، لا يمكن للوصول إلى حل متوقع واحد إلا بتطبيق القواعد، والمبادئ الرياضية التي تتعلق بذلك الأمر، لذا فأنت في حاجة إلى التفكير التحليلي، ونلخص في الجدول التالي، أهم ما يميز التفكير الإبداعي عن غيره.

الإبداعي	التحليلي
تخيلي	منطقي
غير متوقع	متوقع
متشعب	مركز
جانبي	عمودي

مثال للتفكير التحليلي: 1+1=2.

مثال للتفكير الإبداعي: 1+1=11، أو 1+1=7.

ويُعرَّف التفكير التحليلي بالتفكير المُركَّز التجميعي التقاربي، وذلك لأنه يُركز على إجابة واحدة مفردة، كما أنه يسمى بالتفكير العمودي؛ لأنه يماثل بناء يعتمد كل حجر فيه على ما بُنِي قبله، وهو الأكثر استخدامًا.

أما التفكير الإبداعي فيُعرف أيضًا بالتفكير المتشعب المتباعد، حيث يوجد أكثر من إجابة واحدة للمشكلة الواحدة.

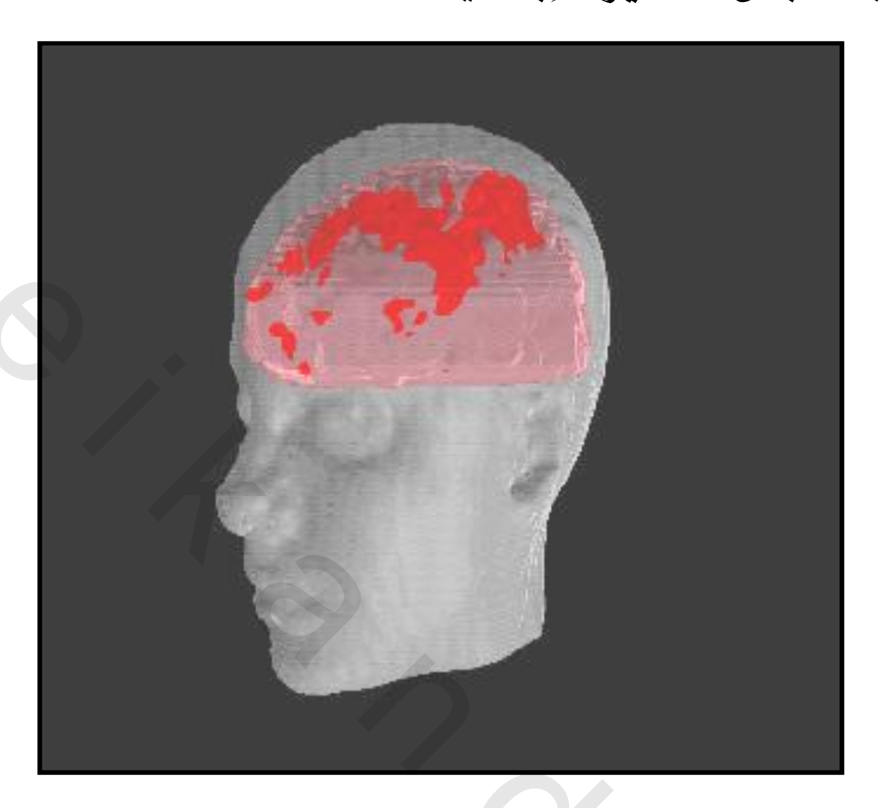
طريقة عمل كلا التفكيرين:

فلو تأملنا في هذين النوعين من التفكير، لوجدنا أن كلًّا منهما له طريقة عمل مختلفة، فعادة يوجد في التفكير التحليلي قواعد وضوابط وأساليب ينبغي تتبعها، فهذا النوع يعتمد على خطوات محددة، فلا يُسمح فيه أن تأتي بخطوة قبل الانتهاء من الخطوة التي تسبقها.

وهذا بخلاف التفكير الإبداعي، فليس فيه قواعد صارمة تحكُمُه، وإنما المُفكر المُبدع يُحلق بخياله، فينتقل من مكان إلى آخر، ومن عالم إلى آخر، حتى تتولد عنده.

❖❖❖

كيف تجعل تفكيرك إبداعيًا؟ 2



بعد أن تعرفنا على مفهوم التفكير الإبداعي والفرق بينه وبين التفكير التحليلي، سنتعرف على سمات الشخصية الإبداعية.

سمات المُبدع:

يرى علماء النفس أن هناك سمات أو قدرات تلازم الشخص المُبدع، ويظهر تأثيرها في سلوكه، ومن هذه السمات الطلاقة، والمرونة، والقدرة على الإدراك الصحيح للثغرات، والإحساس بالمشكلات، والأصالة في التفكير، ويكون الشخص مُبدعًا حينما يظهر عليه تلك السمات أو كثيرًا منها.

أولًا. الطلاقة:

وتتمثل في القدرة على إنتاج معلومات كثيرة في وقت معين، كالقدرة على تركيب جمل مختلفة من نفس الكلمات، وتُصنف الطلاقة إلى نوعين:

-الطلاقة اللفظية:

ونقصد بهذا النوع القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الجمل والألفاظ ذات المعاني المختلفة، مثل كتابة أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تبدأ بحرف الباء، أو كتابة عدد من الجمل المكونة من ثلاث كلمات تبدأ كل كلمة منها بحرف العين... إلخ.

- الطلاقة الفكرية:

وهي تمثل كمية الأفكار التي يُمكِن أن تَرد على الذهن في وقتٍ ما، أو هي معدل سيل الأفكار المولدة في زمن محدد، ومن أمثلتها ذكر كل الاستخدامات الممكنة لـ"المصباح الكهربي" أو غير ذلك من الأمثلة.

ثانيًا. المرونة:

وهي القدرة على التكيف السريع مع المواقف أو المشاكل الجديدة، وهي تتعلق بقدرة الشخص على إنتاج وبشكل تلقائي عدد متنوع من الأفكار التي لا تنتمي إلى فئة أو مظهر بعينه.

ثالثًا. الحساسية للمشكلات:

فالمبدع عنده القدرة على اكتشاف نواحي القصور في الأفكار الشائعة، فعنده المقدرة أن يرى ما بين السطور، ولديه الحساسية المرهفة للتعرف على المشكلات في الموقف المحدد، بخلاف الشخص العادي.

رابعًا. الأصالة:

وتمثل قدرة الفرد على الإتيان بأفكار لم يأت بها آخرون، فأفكار المُبدع عادة ما تكون جديدة غير مألوفة، وهي تختلف تمامًا عن الطلاقة والمرونة، فهي لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد كما في الطلاقة، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار وجدتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.

كما أنه لا تمثل نفور الفرد من تكرار تصوراته وأفكاره هو شخصيًا بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.

خامسًا. الاحتفاظ بالاتجاه:

فالمبدع عنده القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه، فالمشكلة التي طالما يقع فيها كثير من البشر أنهم يحبون النظر إلى الإنجاز السريع، ولا يمتلكون الصبر الكافي لجني ثمار أفكارهم الإبداعية، فكما يقود الدكتور محمد السيد عبدالرازق:

(إن كثيرًا من الأفكار ذهبت أدراج الرياح؛ لأننا استعجلنا الوقت، ومضى الوقت الذي كنا نظنه كبيرًا ولم نتحرك من مكاننا بعد).

هل أنت مبدع؟

سؤال لابد له من إجابة عزيزي القارئ ونحن في أول مراحل رحلة الإبداع، وحتى نيسر عليك الإجابة، إليك بعض أصناف المبدعين والمبتكرين، فابحث عن موطن تميزك في مجال من تلك المجالات ومن أبرزها:

1. **المخترع:**

وهو الذي يقدم اختراع لم يسبقه إليه أحد، مثل مبتكر أول سيارة، أو أول نظرية في مجال ما.

2. **المركب:**

وهو الذي يجري تعديلات على جهاز إلكتروني؛ لزيادة كفاءته.

3. **المطور:**

وهو قريب من الصنف السابق، ولكن يتميز بقدرات أكثر في مجال الإضافة والتطوير، وخاصة في إجراء الدراسات التطويرية وتقديم الجديد.

4. **المقلد:**

فليس ضروريًا أن تكون فكرتك جديدة تمامًا حتى تصبح مبدعًا أو مبتكرًا، فمثلًا صناعة الطائرات جاءت من محاكاة وتقليد تحليق

الطيور في الآفاق، والغواصات جاءت تقليدًا للحيتان وهكذا، ولذا؛ يقول إسحاق نيوتن واصفًا أحد أسباب نبوغه وإبداعاته: (إذا كنت أرى بعيدًا؛ فذلك لأنني أقف على أكتاف العظماء).

5. **المحاول:**

ربما تعجب وهل شرف المحاولة يعد إبداعًا؟ نعم، فكثير من الاختراعات الناجحة بدأت بمحاولات فاشلة، فمثلًا قام عباس بن فرناس بأول محاولة للطيران، ولكنه وقع ومات، ومع ذلك يذكر على أنه أول من ابتكر فكرة الطيران، وأخرجها من حيز الخيال إلى احتمال التحقق في الواقع، حتى جاء الأخوان رايت ليحولوا شرف المحاولة (العباسية) إلى واقع.



المراجـــــــــــــع



قائمة المراجع

بالإضافة إلى كتب يمكن الاطلاع عليها

- 100 طريقة لتحفيز نفسك
- 100 فكرة للحصول على السعادة الحقيقية/ د.صلاح الراشد/مركز الراشد
- 100سر بسيط من اسرار السعداء .. ديفيد بيفن
- 20 قاعدة في استثمار الاخطاء
- 25 قصة نجاح
- 250 مهارة ذهنية – روبير هوفمان –
- 365 طريقة للنجاح /أنتوني روبنز - مترجم - الدار الدولية للاستثمارات الثقافية / مكتبة جرير - العبيكان
- http://www.ebf.org.eg
- www.ngoce.org
- الأب الغني والأب الفقير لروبرت تي.كيوساكي ، كاملا
- الابتزاز العاطفي / سوزان فورو ارد
- أبو شيخة، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، ط1.
- احمد، علي العبيد، " التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 39، 1983.
- إدارة الأولويات الأهم أولا / د.ستيفن كوفي / مكتبة جرير
- إدارة الغضب ، لجيل لندنفيلد
- إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة
- إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ دوجلاس سميث.
- ادارت الوقت ابراهيم الفقي
- إداريات – مقال منشور في الموقع – باب إدارة وإقتصاد.
- إذا كنت مديرًا ناجحًا كيف تكون أكثر نجاحًا؟ ميشيل أرمسترونج.
- أساليب العصف الذهني حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي

- استاهل امتياز/ د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- استخدم ذاكرتك
- استراتيجيات الحياة / د فيليب سي .ماكجرو
- استشعر الخوف وقم بالعمل بطريقة ما / سوزان جيفرز
- أستطيع ان افعل اي شيء لو اني اعرف ما هو باربارا شير
- استيفظ وعيش
- أسئلة تصل بك إلى الهدف / أندرو فينالسون / مكتبة جرير
- إصلاح الفوضى فى عملك مايك نلسن كيف تحول الفوضى إلى نجاح
- اضغط الزر وانطلق، روبين سبكيولاند.
- آفاق بلا حدود / د. محمد التكريتي / مكتبة جرير - العبيكان
- افضل سنة في عمرك الآن / جيني اس.ديتزلر \
- إفهم غضبك كى تتغلب عليه
- اكتشف القائد الذي بداخلك / ديل كارنجي
- أنت وقواك الخفية
- أيقظ قواك الخفية (لأنتوني روبينز)
- أيقظ قواك الخفية / أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- ايقظ قواك الخفية انتوني روبنز
- بامكانك قراءة لغة الوجوه
- البرمجة السلبية والإيجابية للذات
- البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللا محدود -د. ابراهيم الفقي
- البرمجة اللغوية العصبية. / للأستاذ الكبير ناصر محمد العبيد
- البرمجة اللغوية العصبيه في 21 يوماً ، لـ هاري ألدر و بيريل هيذر
- البرمجه اللغوية العصبية
- بناء العقل / ريتشارد ليفينتون / مكتبة جرير
- بوصلة الشخصية .. أسلوب جديد لفهم الناس
- تدريب العقل (كيف تنمي قدراتك العقلية) / د. هاري الدير / مترجم / مكتبة الشقري
- التربية الإيجابية من خلال إشباع الحاجات النفسية للطفل -د.مصطفي أبو سعد
- التسامح اعظم علاج على الإطلاق / تقديم / نيل دونالد والش
- التسامح أفضل علاج على الإطلاق / مكتبة جرير

- التســـامح جيرالد ج. جامبولسكي
- تطوير المنظمات، أحمد ماهر.
- تعلم أن تسترخي / سي ووكر / مكتبة العبيكان
- تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات/فتحي عبدالرحمن جروان/إصدار دار الفكر
- التعليم السريع
- التغيير.. أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون.
- تقدم وأبق في المقدمة ديانا بوهر -ترجمة موسى يونس
- تلخيص العادات السبع للناس الأكثر فاعلية
- الثقة بالنفس
- جاذبيتك سر نجاحك، وفيه كثير اشياء مفيده ويعلم فن الكلام والاصغاء والتصرف مع الاخرين من مكتبة العبيكان
- جدد حياتك لـ الغزالي
- جراحة ذاتية لعقلك توم موناهان افتح عقلك من أجل تفكير أكثر إبداعا
- الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي... هو لإبن قيم الجوزية
- حب القراءة 99طريقة لجعل الأطفال يحبون القراءة ترجمه ابراهيم الغمري
- حبات المعرفة / محمد التكريتي
- حتى لا تكون كلاً .. طريقك إلى التفوق والنجاح
- حتي تكون اسعد الناس عائض القرني
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت(لبنان) دار النهضة العربية 2002
- الحقيقة الخفية لأمراض العصر
- حكايات كفاح
- حلـــول / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- حمود، خضير كاظم، " إدارة الجودة الشاملة "، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- حياة بلا توتر
- الحياة تخطيط / د.ريك تشنر - د. ريك برينكمان / مكتبة جرير
- حياتك من الفشل إلى النجاح
- خطـــة العاطـــفة ريتشارد تشانج
- خطة العمل من: http://saaid.net

- الخطوات الذكية/سام سوسمان / المؤتمن للنشر/مكتبة جرير - العبيكان
- خوارق اللاشعور أو أسرار الشخصية الناجحة
- د.روبرت إنتوني – الأسرار الكاملة للثقة التامة بالنفس
- د.سعيد بن عبيد بن نمشة، رسالة دكتوراة 2007
- د.عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل 2007 (عمان)
- د.ياسين كاسب الخرشة ادارة مواردبشرية ، دار المسيرة2007 (عمان)
- د.يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق 2006(عمان)
- دراسة القوى الداخلية في الذات الخير والشر لعبة الثنوية سلسلة الطريق إلى الحرية / ترجمة ريما علاء الدين
- دع القلق و ابدأ الحياة
- دع القلق و ابدا الحياة ل ديل كارنجي
- دليل إدارة الوقت الشامل جولي مورجنسترن
- الذاكرة السريعة / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الذاكرة من العقل إلى الجزيئات / لاري . آر . سكواير - إيرك آر. كاندل
- الذكاء وقوة الإرادة
- الرجال من المريخ و النساء من الزهرة للدكتور جون جراي / مكتبة جرير
- الرجال من المريخ والنساء من الزهره
- سبيلك إلى الشهرة والنجاح
- ستيفن كوفي – إدارة الأولويات
- سحر العقل ، مارتا هيات
- السر
- السلسلة السيكلوجية عرض وتلخيص : مجموعة من المختصين سلسلة من 12 جزء تقريبا ..
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، عمان(الأردن) دار مجدلاوي 2004
- الشخصية المبدعة
- الشخصية المؤثرة
- شروق / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الشفاء الذاتي / أندرو ويل / مكتبة جرير

- صائد الأفكار مارش فيشر كيف تصل إلى أعظم الأفكار، والأسرار الإبداعية في مجال العمل
- صناعة النجاح .. د. طارق سويدان
- ضاعف قدراتك على القراءة
- الطاقة البشرية والطريق الي القمة
- طاقتك الكامنة
- طاقتك الكامنة لسمير شيخاني
- طريقك الى قلوب الآخرين. .علا محجووووب
- العادات السبع ستيفن كوفي
- العادات السبع لأكثر الناس فعالية
- العادات السبع للناس ذوي الفعالية الفائقة/د.ستيفن كوفي/مكتبة جرير
- عالم الأرواح العجيب /السيد حسن الأبطحي
- العصامين الصغار
- علامتك الشخصية ديفيد ماكنالي وكارل سبيك
- علم الطاقات التسع إعداد د/يوسف البدر
- علم الفراسة والتشخيص / ليوسف البدر
- علم النفس في حياتنا اليومية سمير شيخاني
- عيوب الشخصية يوسف الأقصري - دار اللطائف
- فقه الإدارة – الإمام الشيرازي الراحل (ر).
- فكر تصبح غنياُ
- فكر تصبح غنيا / فيليكس جاكبسون / مركز التعريب و البرمجة / مكتبة العبيكان - جرير
- فلتضع لبنات مستقبلك براين ترايسي كيف تفهم المبادئ الإثني عشرة الحساسة حيال تحقيق نجاح بلا حدود
- فن الإختلاط بالناس جين مارتينت
- فن الالقاء لطارق السويدان
- فن التعامل مع الناس
- فن الحرب
- فوربس الشرق الأوسط
- الفوز بالسعادة

- قبعات التفكير الست
- قدرات غير محدودة /أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- القراءة الذكية – د.ساجد العبدلي
- القراءة السريعة
- القرار طريقك إلى المثالية
- القوانين الطبيعية العشرة لإدارة الوقت والتعامل مع الحياة بنجاح هيرام و. سميث
- قوة التحكم في الذات
- قوة التحكم في الذات لإبراهيم الفقي
- قوة التحكم في الذات/ د إبرهيم الفقي
- قوة التركيز/ جاك كانفيلد /مارك فيكتوهانس /لس هوت/مترجم ايضا ضمن إصدارات مكتبة جرير
- قوة الحب و التسامح
- القوة الخفية / د. محمد التكريتي / دار المعارج
- قوة الكلمة / دورثي لدز - تعريب دكتور عبدالرحمن توفيق / سلسلة إصدارات بميك / مكتبة جرير - العبيكان
- قوة عقلك الباطن
- قوة عقلك الباطن/ د جوزيف ميرفي/مترجم من ضمن إصدارات مكتبة جرير .
- قوة عقلك الباطن، لـ د. جوزيف ميرفي
- كتاب شوربة دجاج للحياة لـ جاك كانفيلد& مارك هانسن
- كتاب كيف تخطط لحياتك)/للدكتور صلاح الراشد ،الكتاب يباع في فروع مركز الراشد

البارادايم و التنمية البشرية / ناصر العبيد

- كتاب نداءات الاستيقاظ.. .. لـ جوان لوندن هو عباره عن دفعة مشجعة للنهوض بعد الفشل..
- كن ايجابيا تفاعل مع الحياة
- كيف أصبحوا عظماء
- كيف تتخلص من القلق وتبدا حياتك - ديل كارينجي
- كيف تتخلص من المجهود البدني
- كيف تتقن فن البيع
- كيف تجتاز المقابلات الشخصية

- كيف تجذب الناس كالمغناطيس – ليل لاوندس
- كيف تجعل الناس تحبك في 90 ثانية أو أقل/ نيكولاس بوثمان - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- كيف تحدد أهدافك؟
- كيف تحصل على ما تريد و تحب ما لديك للدكتور جون جراي /مكتبة جرير
- كيف تحفز الاخرين
- كيف تحقق النجاح والشخصية الجذابة
- كيف تختار الأصدقاء وتؤثر في الناس
- كيف تخطط لحياتك ..للدكتور صلاح صالح الراشد
- كيف تخطط لحياتك كاملا
- كيف تخطط لحياتك ملخص
- كيف تدرس وتتفوق ؟ طلعت همام
- كيف تشجع نفسك علي خسارة الوزن
- كيف تصبح عبقريا اختبارات
- كيف تصبح نجما اجتماعيا_ د . ابراهيم الفقي
- كيف تضاعف ذكاءك ، لسكوت وات
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية / جين ستاين
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية؟ جين ماري ستاين
- كيف تقدم نفسك كمحترف
- كيف تقول لا دون أن تشعر بالذنب / باتي برايتمان -كوني هاتش / مكتبة جرير
- كيف تقوى ذاكرتك
- كيف تكتب افضل التقارير و المراسلات
- كيف تكون قائدا ناجحا ومبدعا ، ديل كارنيجي
- كيف تنجح فى الثانوية العامة
- لا تحـــزن للدكتور عائض القرني
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم / ديوك روبنسون / مكتبة جرير
- لا تهتم بصغائر الامور فكل الامور صغائر"
- ليليان جلاس – أعرف ما تفكر فيه
- ما وراء العقل احمد محمد عيسوى

- مائة سر بسيط من أسرار السعداء / ديفد نيفن / مكتبة العبيكان
- مائة سر بسيط من اسرار السعداء ديفيد نيفين
- مائه طريقه لتحفيز نفسك، كيف تكون الشخص الذي تريد للكاتب ستيف تشاندلر
- مباديء الإبداع للدكتور طارق السويدان...والدكتور محمد العدلوني...
- مبدأ 80 /20 / ريتشارد كوتش / مكتبة جرير
- المخ المعجزة / جين كاربر
- المدرب الفعّال / حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- المفاتيح العشرة للنجاح / د .إبراهيم الفقي / مكتبة جرير - العبيكان
- المفاتيح العشره للنجاح
- مفاتيح الغضب / سيبل ايفانز
- مفتاح نجاحك في الحياة ..الحديث الجذاب دنيا زكريا الفقي
- مقال لأحمد بن عبد المحسن العساف في: http://saaid.net
- مقولات فى النجاح .. مقولة لكل يوم فى العام
- من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي لسبنسر جونسون
- من علم النفس القرآني د.عدنان الشريف
- منهجية التغيير في المنظمات، د. طارق السويدان.
- المؤتمر السنوي الأول... استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، سعيد ياسين عامر.
- النجاح الحقيقى .. كين شيلتون
- نصائح من صديق
- يمكنك ان تفعلها بول حنا

